

PLAN DE GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL DEL EMPLEADO PÚBLICO EN LA  
PRIMAVERA - VICHADA

MARIA SIBILINA BELTRAN MENDOZA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”  
FACULTAD ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS  
ESPECIALIZACION EN GESTION PÚBLICA  
LA PRIMAVERA - VICHADA  
2015

PLAN DE GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL DEL EMPLEADO PÚBLICO EN LA  
PRIMAVERA - VICHADA

MARIA SIBILINA BELTRAN MENDOZA

Trabajo de grado, para optar al título de especialista en Gestión Pública

\* Fernando Rojas Rojas  
Contador Público  
Especialista en Gerencia de Proyectos.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”  
FACULTAD ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS  
ESPECIALIZACION EN GESTION PÚBLICA  
LA PRIMAVERA - VICHADA  
2015

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

## **AGRADECIMIENTO**

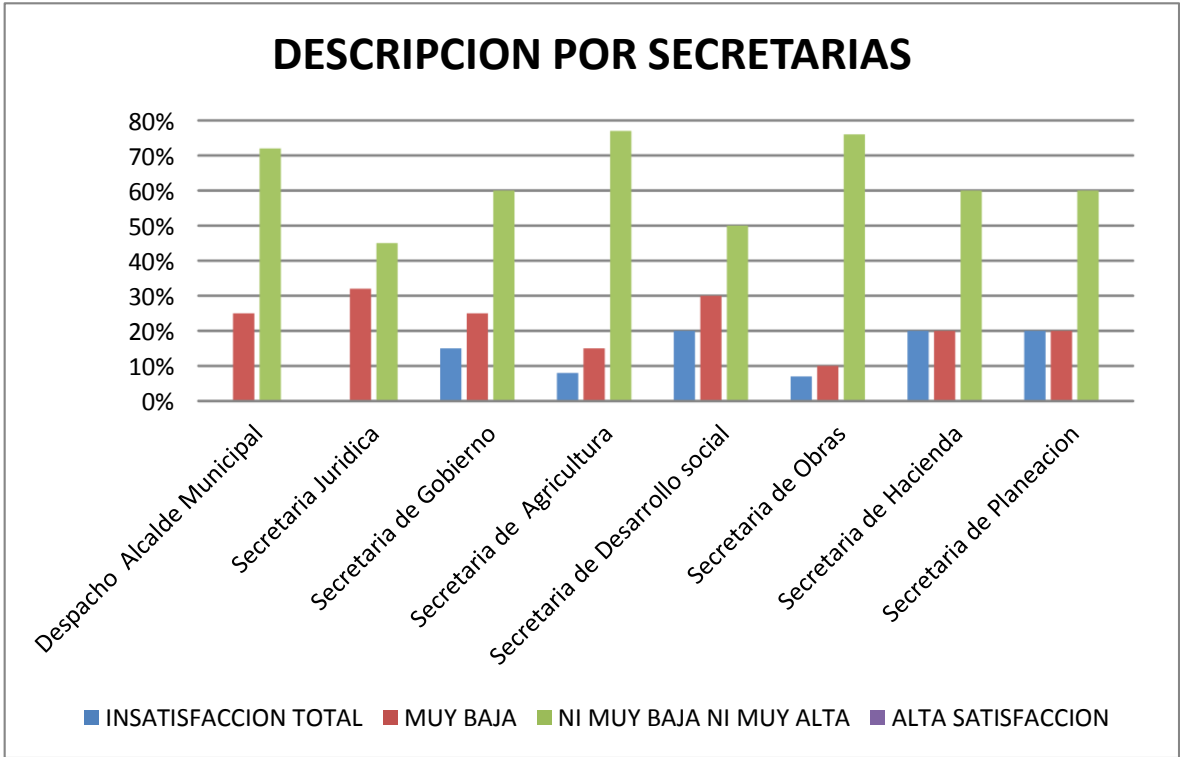
Expreso mis agradecimientos primero a Dios; a mi Esposo Antonino Amortegui por su apoyo incondicional y a mis padres Ignacio Beltrán y María Soledad Mendoza que son mi razón de ser, a los tutores que me ayudaron a aclarar mis dudas, a la Doctora María Crisalia Gallo que está atenta a mis llamados y con cariño a mi director Doctor Fernando Rojas Rojas.

## CONTENIDO

PROBLEMA .....	3
<b>Planteamiento del problema</b> .....	3
ANTECEDENTES .....	8
<b>La Primavera</b> .....	11
JUSTIFICACION .....	15
<b>Beneficios que conlleva.</b> .....	19
HIPOTESIS .....	21
<b>Aspectos positivos</b> .....	23
<b>Hipótesis o supuestos.</b> .....	24
MARCO REFERENCIAL .....	25
<b>Marco teórico</b> .....	25
<b>Concepto</b> .....	26
<b>Enfoques del clima laboral.</b> .....	34
<b><i>Tipos de climas.</i></b> .....	37
<b>Dimensiones.</b> .....	39
MARCO CONCEPTUAL .....	41
<b>Marco normativo</b> .....	41
<b>Marco situacional.</b> .....	43
<b>Delimitación Geográfica</b> .....	44
<b>Misión</b> .....	46
<b><i>Visión.</i></b> .....	47
OBJETIVOS .....	48
<b>Objetivo General</b> .....	48
<b>Objetivos Específicos.</b> .....	48
DISEÑO METODOLOGICO .....	50
<b>Tipo de investigación</b> .....	50
<b>Universo o población</b> .....	50
<b>Muestra.</b> .....	50
Tabla 1. Planta de Personal 48 .....	51
Continuación Tabla 1 Planta de Personal 48. ....	52

Grafica 1: Planta de Personal .....	53
Grafica 2: Total empleados por género .....	54
Grafica 3: Cargos por nivel Jerárquico .....	54
Tabla 2. Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional .....	55
Tabla 2. (Continuación Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional) .....	56
Tabla 2. (Continuación Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional) .....	57
Tabla 2. (Continuación Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional) .....	58
Tabla 2. (Continuación Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional) .....	59
Tabla 2. (Continuación Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional) .....	60
Tabla 2. (Continuación Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional) .....	61
Tabla 2. (Continuación Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional) .....	62
Tabla 2. (Continuación Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional) .....	63
<b><i>Técnicas e instrumento para recolección de la información.</i></b> .....	64
<b>Procedimiento.</b> .....	66
RESULTADOS .....	68
9.1 DESCRIPCIÓN POR SECRETARIAS Y AREAS .....	68

Gráfica 4: Descripción por secretarías



.....68

Gráfica: 5 Factor de descripción.....69

Tabla 3. Semaforización de los Factores de Descripción .....70

9.2. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....71

PROPUESTA O PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA.....76

ORGANIZACIONAL.....76

CONCLUSIONES.....88

RECOMENDACIONES.....90





## LISTA DE TABLA

Tabla 1. Planta de Personal 48 .....	51
Continuación Tabla 1.....	52
Tabla 2. Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional .....	55
Tabla 2. (Continuación) .....	56
Tabla 2. (Continuación) .....	57
Tabla 2. (Continuación) .....	58
Tabla 2. (Continuación) .....	59
Tabla 2. (Continuación) .....	60
Tabla 2. (Continuación) .....	61
Tabla 2. (Continuación) .....	62
Tabla 2. (Continuación) .....	63
Tabla 3. Semaforización de los Factores de Descripción .....	70

## LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1: Planta de Personal .....	53
Grafica 2: Total empleados por genero .....	54
Grafica 3: Cargos por nivel Jerárquico.....	54
Gráfica: 4 Descripción por secretarias.....	68
Gráfica: 5 Factor de descripción .....	69

## **RESUMEN**

El presente trabajo partió de la pregunta ¿El conocimiento que tienen los funcionarios de la administración pública del municipio de La Primavera - Vichada del clima laboral es negativo y esto reduce su desempeño o es buena y su desempeño no se ve afectado?

Por lo tanto tuvo como objetivo general Identificar las condiciones actuales del Clima laboral en La Administración Municipal La Primavera - Vichada y proponer un plan que permita el mejoramiento de este.

Se desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva, transversal ya que midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación en 101 personas pertenecientes a las diferentes secretarías y niveles jerárquicos existentes.

Mediante encuestas se evaluó el clima laboral de la entidad y las variables de medición desarrolladas fueron apreciadas por los trabajadores mediante encuesta y se tuvo en cuenta lo siguiente:

Relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios,

riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas.

Los resultados orientan el planteamiento de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados con ellos.

Con un buen clima o un mal clima laboral, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los funcionarios tienen de la organización; en el nivel positivo tenemos logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación entre otras. En el nivel negativo encontramos inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, desmejoramiento de la calidad del servicio.

Palabras claves: Clima laboral, plan de mejoramiento, talento humano.

## SUMMARY

This work started with the question of awareness among the public administration officials in the municipality of La Primavera - Vichada the working environment is negative, this reduces its performance or good, and performance is not affected?

So I had as general objective Identify current labor conditions Climate The Municipal Administration Spring - Vichada and propose a plan to improve this. a descriptive, cross-quantitative research was developed because it measured the working environment and conditions described his presentation levels of 101 persons belonging to the various secretaries and existing hierarchical levels.

Through surveys the working environment of the institution and developed measurement variables were appreciated by workers through survey and the following is taken into account were evaluated:

Relations with bosses, relationships between managers, relations between colleagues and bosses, relationships with the team, motivation towards results and changes, risks and welfare, justice at work, monitoring and correction, teamwork, compensation, sense of belonging, appreciation for the work, consultation and

participation, leadership, communication, satisfaction with the resources, structure and rules.

The results oriented approach of an improvement plan, which arises from reflection, conducted in each area and according to the findings and socialized with them. Keywords: Work environment, improvement plan, human talent.

With good weather or bad work environment, it will have consequences for the organization to positive or negative level, defined by the perception that officials have of the organization; we have the positive level achievement, affiliation, power, productivity, low turnover, satisfaction, adaptation, innovation and more. On the negative level are maladjustment, high turnover, absenteeism, poor innovation, low productivity, deterioration in the quality of service.

## **INTRODUCCION**

De los diferentes desafíos que afectan a las Administraciones Públicas y la adecuación organizativa a sus respectivas misiones, en un marco de calidad y eficacia la cual se está convirtiendo en una fuente de ideas e iniciativas, desde quienes aún defienden la superposición de técnicas del sector privado hasta quienes defienden un modelo de gestión organizativa pública singular, lo cierto es que cada vez más, cómo se gestionan las organizaciones públicas es una cuestión con una clara dimensión política y social.

Es muy necesario gestionar en el municipio, la Política de Bienestar Social Laboral de los empleados público en el cual se debe responder a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales como individuales del funcionario dentro del contexto laboral, asumiendo los nuevos retos de los cambios organizacionales, políticos y culturales, y haciendo partícipes a los servidores públicos en la implementación de los planes, programas y proyectos, de tal manera que se combinen los fines de desarrollo de la entidad, los del Estado y los del servidor como persona.

La dirección que gobierna a estas organizaciones públicas se tiene en cuenta

buena parte la cultura de cada municipio, en cuanto a la adecuación de una sociedad que en términos de necesidades y desafíos reclama los servicios públicos eficaces y eficientes. De acuerdo a la dimensión social en materia laboral, esa demanda ciudadana nos obliga a una mejor gestión de las organizaciones públicas que supere el marco regulador que actualmente la rige y logre la dimensión de visión estratégica y de gobierno que debería admitir si queremos que las mismas se legitimen socialmente.

La Administración es un espacio muy receptivo a tratar los temas. De hecho, buena parte de las iniciativas de modernización organizativa se están desarrollando en este ámbito. Es lógico si consideramos la proximidad al ciudadano y la presión que éstos ejercen vía sus necesidades. De ahí que éste tenga la oportunidad de plantearse como una reflexión acerca de estas cuestiones a la par que como un atractivo inventario de sugerencias que, sin duda, serán de incalculable valor.



## **PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

Actualmente la motivación y satisfacción laboral de la gente es un punto clave para todas las entidades u organizaciones, tanto públicas como privadas, ya que el personal es importante para alcanzar las metas de dichas organizaciones.

La motivación laboral siempre ha sido un tema importante para los directivos, y uno de los principales problemas dentro de la organización ya que la falta de motivación provoca que la gente no se esfuerce para realizar un mejor trabajo y afecte la calidad de vida en cuanto a la salud del empleado, se debe tener en cuenta que en el ámbito laboral es importante saber lo que estimula la acción humana, ya mediante el manejo de la motivación los directivos podrán hacer que una organización funcione de forma adecuada y cuente con personas satisfechas.

Se debe tener en cuenta la satisfacción laboral e intenciones de rotación de personal y motivación para este caso, porque cuando hablamos de rotación es muy difícil satisfacer al empleado por la adquisición de las nuevas actividades en algunos casos o personas.

El sector público debería interesarse más por conocer el nivel de motivación de las personas que trabajan en una organización. Así la administración podrá decidir qué acciones pueden mejorar dicho nivel de motivación con la finalidad que las personas realicen mejor su trabajo, estén más satisfechas con él y permanezcan más tiempo en la organización.

El propósito de este trabajo es analizar, gestionar la calidad y el bienestar existente entre la motivación y satisfacción laboral, conocer cómo influyen los aspectos laborales o aún más en las intenciones de rotación o traslados del personal de la alcaldía municipal. Los resultados que se obtengan de estas acciones, pondrán orientar a la dirección acerca de una mejor toma de decisión en la motivación para mejorar la calidad laboral de sus empleados; ya sea intrínseca o extrínsecamente, para que los funcionarios estén más satisfechos con su trabajo y se vea reflejado desde el final del servicio hasta en la atención del ciudadano y mejorar el clima laboral interno en la administración pública.

En la alcaldía La Primavera, se encuentran varios elementos o factores que dan origen al problema como son:

1. Hay deficiente clima laboral en la alcaldía municipal por la desconfianza mutua entre los empleados y la institución y viceversa.
2. Insatisfacción de los empleados con el clima laboral existente.

3. Falta de implicación de todos los recursos humanos: directivos, personal.
4. Inexistencia de una gestión definida de los recursos Humanos.
5. Utilización de criterios no homogéneos entre las distintas jefaturas en relación con la gestión de sus recursos humanos.
6. Carrera administrativa mal diseñada.
7. Al personal de la institución no se le motiva adecuadamente en función de los resultados que obtiene en el desarrollo de su trabajo.
8. Problemas organizativos, de poder, de cultura, de clima y consenso en la organización.
9. No hay Departamento de Recursos Humanos
10. Sistemas retributivos ineficientes y desmotivadores

De acuerdo a estos factores existe un clima laboral inadecuado que afecta negativamente el desempeño laboral de los empleados sin verse reflejado en sus actividades diarias.

La motivación y satisfacción laboral de los empleados públicos de la administración municipal, es un punto clave para que el personal se sienta con agrado de desempeñar sus funciones y es importante para alcanzar las metas de la administración municipal de la alcaldía.

La motivación laboral siempre ha sido un tema complejo para los directivos, y uno

de los principales problemas dentro de la administración ya que la falta de motivación provoca que los empleados no se esfuercen para realizar un mejor trabajo y afecte la calidad de vida en cuanto a la salud del empleado, se debe tener en cuenta que en el ámbito laboral es importante saber lo que estimula la acción humana, ya mediante el manejo de la motivación los directivos podrán hacer que una organización funcione de forma adecuada y cuentes con personas más satisfechas.

Se debe tener en cuenta la satisfacción laboral e intenciones de rotación de personal y motivación para este caso, porque cuando hablamos de rotación es muy difícil satisfacer al empleado por la adquisición de las nuevas actividades en algunos casos o personas.

El sector público debería interesarse más por conocer el nivel de motivación de las personas que trabajan en una organización. Así la administración podrá decidir qué acciones pueden mejorar dicho nivel de motivación con la finalidad que las personas realicen mejor su trabajo, estén más satisfechas con él y permanezcan más tiempo en la organización.

Gestionar ante los directivos o secretarios de despacho de la alcaldía La Primavera para mejorar el clima laboral para obtener un mejor desempeño de los funcionarios de esta entidad pública.

### **Formulación del problema**

En la administración municipal se encuentra que el ambiente tanto físico como humano en cada puesto de trabajo es insatisfecho por parte de los empleados, ya que con el rendimiento del desempeño y productividad se ven afectadas con los comportamientos de las personas ya que es una empresa pública de servicios y esta influye más con su manera de trabajar y de relacionarse e interactuar con la comunidad y con la propia actividad de cada uno, el cual se hace necesario determinar si la percepción que tienen los funcionarios de la administración pública del municipio de La Primavera - Vichada del clima laboral es positiva o negativa. Y para esto se realizaría la siguiente pregunta.

¿El conocimiento que tienen los funcionarios de la administración pública del municipio de La Primavera - Vichada del clima laboral es negativo y esto reduce su desempeño o es buena y su desempeño no se ve afectado?

## ANTECEDENTES

La vida laboral de los servidores públicos y las condiciones que los rodean se constituyen en prerequisite para que los procesos de cambio se incorporen efectivamente al desempeño laboral y a la cotidianidad de los servidores públicos.

Estos temas han estado presentes en las orientaciones que en materia de bienestar social laboral ha formulado el gobierno nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública; es por esto que cabe la revisión de la historia de dichas orientaciones es un paso necesario para justificar los nuevos planteamientos.

En sus orígenes, en virtud del Decreto ley 3129 de 1968, la política de bienestar estuvo dirigida a mejorar los niveles de vida del trabajador y su familia, mediante programas y servicios diseñados e implementados por el Fondo Nacional de Bienestar Social (FNBS), establecimiento público adscrito al Departamento Administrativo del Servicio Civil (hoy de la Función Pública).

La noción de bienestar que orientaba dicha política reunía concepciones y prácticas paternalistas y desarrollistas; el bienestar se concebía como el proceso de formular y ejecutar programas y ofrecer servicios sociales a los empleados públicos y sus familias para cubrir sus necesidades básicas con el fin de proteger su capacidad

productiva. El bienestar se constituía en una forma de subsidio en servicios frente a los bajos sueldos (Departamento Administrativo del Servicio Civil. El Bienestar Social para los Empleados Públicos.1982) y buscaba garantizar la reproducción de la fuerza de trabajo (En este periodo el rubro de bienestar social fue definido en las leyes de presupuesto, dentro de gastos generales así: “En este rubro se deben clasificar aquellos gastos si los hay, destinados a mejorar el nivel de vida y las retribuciones en servicios y).

El FNBS determinaba por lo tanto las necesidades en materia de vivienda, salud, educación, capacitación, cultura, recreación, ayuda familiar, transporte y mercadeo, y respondía por la implementación de programas para atenderlas y elevar el nivel de vida del funcionario y su familia.

Posteriormente, en el año 1992 con la supresión del FNBS se formuló la política “Bienestar: Nueva Imagen”. Este enfoque promovió la participación activa del funcionario en la identificación de las necesidades, en la definición de programas a realizar y en la ejecución de los mismos. El propósito central de la política era “crear, mantener y mejorar condiciones que pudieran favorecer el desarrollo del servidor, su nivel de vida y el de su familia e incrementar los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo” (Departamento Administrativo de la Función Pública.

Bienestar Nueva Imagen. Pág 11. 1995.). Con fundamento en esta visión se establecieron dos áreas de trabajo: el área de la calidad de vida laboral y el área de protección y servicios sociales. La primera, orientada a crear condiciones que favorecieran la satisfacción con el trabajo y la segunda orientada a contribuir con la

protección del trabajador y su familia, a través de los organismos responsables de dicha labor.

Con la expedición de la ley 443 de 1998, por la cual se dictan normas sobre carrera administrativa, se integró el sistema de estímulos y con fundamento en ello se redimensionó normativamente el alcance del bienestar social laboral.

Fue así como a través del Decreto Ley 1567 de 1998 y su reglamentario, el Decreto 1572 del mismo año, se incorporó en la normatividad la concepción y orientación formulada en el documento de Política “Bienestar: Nueva Imagen”. El decreto 1567 de 1998 reglamentó el sistema de estímulos y fijó como componentes del mismo los programas de bienestar e incentivos.

Según las disposiciones enunciadas los programas de bienestar deben estar encaminadas a satisfacer las necesidades del servidor relacionadas con protección y servicios sociales y calidad de vida laboral, en La Primavera deben existir programas de incentivos y deben ir orientados a reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia.

La disposiciones relativas del sistema de estímulos y bienestar social, vigentes hoy y contenidas en el Decreto Ley 1567 de 1998 y sus reglamentarios, no han tenido la aplicación adecuada, ya que la mayoría de las entidades implementan programas para conceder los Incentivos al desempeño como resultados del proceso de la evaluación del



mismo y en cuanto a los programas de bienestar se realizan actividades mínimas que no cubren en su totalidad el tema de Bienestar.

De otra parte, al margen de las políticas formuladas por el DAFP sobre una concepción integral, participativa y gerencial del bienestar, la práctica común es que el bienestar se reduzca a actividades de carácter social, recreativo y deportivo, sin que exista un proceso de gestión que evidencie las necesidades de los servidores y menos aún una planeación con objetivos y acciones claramente establecidos. Es poca la atención que se presta a la calidad de vida laboral de los servidores, de tal forma que asuntos como el clima laboral y la motivación para el trabajo no son objeto de atención.

### **La Primavera**

En cuanto se refiere al municipio de La Primavera – Vichada, tomando en cuenta a la administración municipal el clima laboral se encuentra bajo en todos los aspectos organizacionales que se puedan llamar, empezando desde las instalaciones o puestos de trabajo, no son los adecuados para un óptimo rendimiento en cuanto a los funcionarios, seguido por el ambiente laboral en cuanto a los jefes de despacho, les falta más trabajo en equipo lo que hace esto un ambiente laboral pésimo, lo que quiere decir que tenemos diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual o sea hay conductas individuales.

La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

Las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características objetivas y hechas que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra.

El estilo de mando del líder es el que genera cierta atmósfera en la organización. Lo característico del líder es estimular, a los otros a que le sigan, su función específica es poner en movimiento, incitar a la acción. En una atmósfera autoritaria la responsabilidad reside en la autoridad y nadie participa o inicia una acción excepto cuando lo impone el líder. En una atmósfera de sospecha hay temor de ser puesto en ridículo o de ser rechazado. En una apática no existe vitalidad, todos esperan que otro haga o diga algo. Los individuos en una atmósfera cálida, democrática son más productivos, viven satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, más pensamiento individual facultad creativa y mejor motivación.

La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima laboral tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, haciendo huelga, por ejemplo

El clima laboral parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

El análisis del clima laboral suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección.

- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros

Cosa que en este municipio de La Primavera – Vichada, no cumple con este análisis del clima laboral. ([https://es.wikipedia.org/wiki/Clima\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional))

## **JUSTIFICACION**

Se escoge este tema de estudio para mi trabajo de tesis debido a la necesidad de la organización de lograr la mejora continua de los servicios de alta calidad y de atención a los recursos humanos clave para el logro de este propósito , y es el clima laboral favorable un elemento importante para el logro de este objetivo teniendo en cuenta todos los elementos de la organización, tanto los internos ( Dependientes, Directivos y demás personal de apoyo) y los externos ( Usuarios internos y externos, nacionales y locales. como fin de nuestra misión). Estos elementos como parte del clima laboral; a medida de su avance relaciones entre dichos elementos y la organización. Cabe también mencionar que si la organización no cuenta con un clima favorable, no proporcionará un servicio de calidad y la imagen de nuestra administración municipal se verá afectada en la comunidad; Este estudio pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la dirección teniendo en cuenta que la tecnología y necesidad de capacitación para los funcionarios es para enfrentar las nuevas tareas encomendadas a nuestra organización, y la necesidad de una mayor calidad y eficiencia del personal que trabaja directamente con los usuarios y el administrativo. En esta investigación se verá cómo se comporta la satisfacción laboral en el municipio, así como una propuesta para reforzar los factores positivos y sustituir los negativos en ideas que benefician tanto a los trabajadores de esta administración, y logrando de esta manera un mayor compromiso con la excelencia en la prestación del servicio.

Con este estudio se pretende determinar las causas de tipo laboral y personal que conllevan a la desmotivación y un notorio sentimiento de resistencia al cambio experimentado por la gran mayoría de los servidores públicos de esta alcaldía y/o administración, a raíz del Proceso de Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad que se adelanta actualmente en la Entidad, y por ende, esta situación dificulta el buen desarrollo de dicho proceso, afectando igualmente el estilo de vida de los servidores y la productividad de la entidad. Este proceso representa para todos, un cambio de mentalidad, de cultura y de filosofía de vida. Dichos cambios culturales no son fáciles, por lo tanto, es imperioso encontrar y poner en marcha herramientas de gestión humana y de desarrollo organizacional que permitan mejorar la calidad de vida de cada uno de los servidores y generar la apertura de nuevos y mejores espacios de convivencia dentro de la organización, garantizando un nivel de calidad que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas en la misión y visión de la organización tendientes a aumentar la productividad y un mejor desempeño en el trabajo.

(<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1169/1/65838D946.pdf>)

El conocimiento del clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos al interior de la Alcaldía Municipal de La Primavera, permitiendo además, presentar una propuesta para introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura administrativa, además de ser un indicador de la gestión al interior de la administración mediante claros diagnósticos sobre cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que se implementan y como los perciben sus

colaboradores. Esta retroalimentación aporta de manera significativa a los planes de acción, productividad y desarrollo e influye directamente en sus resultados.

Adicionalmente se convierte en un instrumento clave para procesos de certificación de la calidad.

Es por esto, que el presente estudio sobre el clima laboral tiene una importancia significativa en la medida que permitió conocer las condiciones al interior de la organización que están afectando el ambiente laboral y como las perciben los trabajadores y así poder tener que generar algunas recomendaciones de intervención que permitan mejorar dichas condiciones y un mejor clima laboral en la institución. (<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1169/1/65838D946.pdf>).

En la alcaldía Municipal de La Primavera – Vichada necesita desarrollar programas de motivación laboral y mejoramiento de la calidad y condiciones del puesto de trabajo para proteger a la persona contra los riesgos relacionados con la actividad y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva del trabajador; con el mejoramiento del lugar de trabajo se genera un ambiente de trabajo sano.

Analizar y gestionar la buena comunicación entre la gerencia y empleado, a la vez una óptima comunicación con Dpto. de Personal, encargado de Salud Ocupacional. Se debe excluir o controlar los agentes perjudiciales para la salud integral del trabajador

en los lugares de trabajo para prevenir todos los daños para la salud de las personas derivados de las condiciones de trabajo.

Hay empleados o jefes de las administraciones que no conocen si existen programas de motivación o hasta los mismos funcionarios de toda una organización es por ello que este trabajo tiene como finalidad, determinar de qué manera la gente está motiva ya sea intrínseca o extrínsecamente, o si ello hace que estén satisfechos con su trabajo en el caso contrario gestionar la motivación dentro de la administración Municipal de La Primavera – Vichada.

También es importante que esta organización se enfoque en conocer el nivel de motivación y satisfacción de sus empleados, de tal forma que se obtenga la suficiente información para tomar decisiones para que la organización tenga mejor desempeño y cuente con personas motivadas y satisfechas para tener un rendimiento laboral eficiente y eficaz. Dependiendo de la motivación los empleados se esfuerzan un poco más por alcanzar las metas y objetivos que la administración se proponga, de tal manera que puedan sentirse satisfechos con el empleo que realiza.

El análisis que se realizara será una contribución al campo de la motivación al y satisfacción laboral del sector público, ya que se obtendrá mayor información sobre el nivel de motivación y satisfacción laboral de las personas, además se tendrá mayor



conocimiento sobre el tipo de motivación interna o externa que se da en esta administración o alcaldía también se tendrá como finalidad, determinar cómo se relaciona dicha motivación con la satisfacción laboral. Cabe resaltar que estos son temas importantes en los cuales todas las organizaciones tanto públicas como privadas, deberían interesarse más, ya que a partir de estos aspectos podrían modificar algunas conductas y llegar a ser más competitivas y eficientes en su área.

### **Beneficios que conlleva.**

- Aportes y herramientas que le permitan a la administración municipal de La Primavera – Vichada realizar la intervención necesaria para mejorar o solucionar la problemática que se haya detectado.
- Apoyo al mejoramiento de la medición y el análisis de las percepciones del ambiente de las organizaciones que tienen sus miembros, lo cual brinda herramientas a los directivos para mejorar el bienestar de sus colaboradores.
- Cualificación del servicio prestado a la comunidad, aportando al mejoramiento continuo como objetivo de la calidad.
- Incremento de la productividad o servicios prestados por la entidad a los ciudadanos o clientes externos.

Obtener resultados sobre la percepción del clima laboral no garantiza el mejoramiento en el desempeño de la Organización, para ello es necesario nuestro compromiso como

gobierno en generar, establecer y mantener planes de acción que permitan subsanar, oportunamente, las áreas de atención. Siendo el Bienestar de los Funcionarios un compromiso para nuestra Administración Soluciones en Serio.

## HIPOTESIS

Al conocer con certidumbre los aspectos que se deben mejorar en el corto y mediano plazo, las fortalezas con que cuenta el equipo de trabajo así como también las áreas de oportunidad que se le presentan a la organización, sus líderes y sus empleados puede emprender acciones concretas orientadas a mejorar su clima laboral.

(<http://www.muieresdeempresa.com/clima-laboral-el-estado-de-animo-de-la-organizacion>).

**Estructura:** Esta escala representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas y obstáculos a los que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado es positivo en la medida que la organización pone énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal y poco jerarquizado.

**Responsabilidad:** La percepción por parte de los funcionarios acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo es positiva. La supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de conocer sus responsabilidades y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función

dentro de la organización hay poca motivación de los funcionarios, sin el cual debe incentivarse más.

**Recompensa:** La percepción de los funcionarios sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho es negativa, la entidad no utiliza más ni el incentivo ni el castigo, esta dimensión genera un clima inapropiado en la organización. Sin embargo la necesidad de un mayor reconocimiento del trabajo y valoración de los funcionarios es constante en todos los equipos de trabajo.

**Relaciones interpersonales:** La percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo regular y de relaciones regulares sociales tanto entre pares como entre jefes subordinados es negativa.

**Espíritu de cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la presencia de un espíritu de ayuda por parte de los empleados hacia el grupo. Se resalta al apoyo las dependencias y se manifiesta la preocupación por incrementar la cooperación a nivel general, tanto en forma vertical como horizontal.

**Conflicto:** El sentimiento de los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones es leve, la afectación en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan

escondidos o se disimulen, aunque existe, es una solicitud constante al interior de los equipos de trabajo. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento en la organización, por esto es muy importante la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitando que se genere el conflicto o que no sea abordado en el momento oportuno y de manera pertinente.

**Identidad:** El sentido de pertenencia a la Alcaldía de parte de los funcionarios debe ser aumentado, para que se consideren miembros valiosos de los equipos de trabajo; existe en general la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### **Aspectos positivos**

1. Los líderes están comprometidos pero no lo ponen en práctica con el buen ambiente laboral y una sólida formulación de prácticas referidas a la gestión del Talento Humano.

2. De acuerdo a los resultados alcanzados se insiste en la oportunidad de la eficacia del plan de trabajo que formule la organización y por ello la recomendación no puede ser otra distinta que la de comprometer los mejores esfuerzos en la continuidad de tal plan de trabajo. De ser así, el tiempo será un aliado de la empresa, ya que se ha podido comprobar que aún sin cambios significativos que el mayor y mejor

conocimiento de parte de sus colaboradores, de las políticas y prácticas de la organización, conducen a un mejoramiento de sus percepciones sobre los aspectos que contribuyen a la formación de una ambiente laboral.

3. Los grupos focales resaltaron el liderazgo positivo de la Secretaría General, su capacidad de acogida, objetividad y esmero por el bienestar general de los funcionarios.

**Recomendaciones:** La investigación ha señalado que la creación del clima laboral es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Para estar seguro de la solidez del recurso humano, se deben establecer mecanismos de medición periódica del clima laboral que va ligado con la motivación de personal y repercute sobre el comportamiento y el desempeño laboral. Afirmer los incentivos de manera que se conviertan en desafíos que ayuden a mantener un clima competitivo, necesario en toda la organización.

### **Hipótesis o supuestos**

Elaborar un estudio técnico y humano de clima organizacional en las diferentes secretarías y áreas que conforman la Administración Municipal de La Primavera - Vichada, permitirá diagnosticar el estado actual del ambiente laboral y además presentar propuestas de mejoramiento acorde con los resultados obtenidos.

## MARCO REFERENCIAL

### Marco teórico

La construcción del clima laboral fue introducida por primera vez en la Psicología organizacional, por Gellerman, en 1960. No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura de satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista.

Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. “Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea. (BRUNET, L. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas. Citado por GOMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa CLIMA LABORAL en empresas colombi)

Dentro del ámbito de la psicología social el concepto de CLIMA LABORAL, es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la psicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros.

### **Concepto.**

En el estudio realizado por Gómez Rada se hace referencia sobre “Las primeras alusiones al término de CLIMA LABORAL que encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico. (TORO, ALVARES. Fernando (1992). Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología organizacional. Medellín: Cincel. Citado por GOMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa CLIMA LABORAL en empresas co). Con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto. Álvarez (1992), realizó un análisis cronológico y entre los autores revisados se encuentran: Francis Cornell (1955), quien define el clima laboral como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima laboral.



Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima laboral.

Pace (1968), entiende el clima laboral como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima laboral como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas. Consideran

igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Dubrón (1974), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes.

Gibson y colaboradores (1984), realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima laboral. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros

y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. El clima laboral, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición.

Así mismo, otros autores como Reichers y Schneider (1990), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Álvarez (1992), concluye que el clima laboral es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Toro (2001), teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comporta mentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima laboral. En consecuencia, el mismo Toro, lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se

refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

Según Toro el clima laboral para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual. (GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa CLIMA LABORAL en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004, P.98199.).

Díaz, define el clima laboral como la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma

organización como en el cambio de una organización a otra” (DÍAZ PINILLA Mariela & Gestión Humana Colombia, Clima 18, barranquilla Colombia, 2008, p4).

Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima laboral. En consecuencia, el mismo Toro, lo define como un “constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven” (TORO, F. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. Revista interamericana de psicología organizacional. Vol. 17 (2). P5) .

El clima laboral para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

De otro lado las percepciones y respuestas que abarcan el clima laboral se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistemas de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son la consecuencia del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros etc.).

Ya en la función pública se define el clima laboral como “el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de la administración municipal, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento. ((DAFP).Departamento Administrativo de la Función Pública, CLIMA LABORAL, Santafé de Bogotá, 2001, p.12).

La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, expectativas y sistemas de valores, entre otros, pero se articula con el medio laboral en que se actúa.

Así la percepción es el punto de unión entre las condiciones de la entidad y el comportamiento de los empleados o colaboradores. “El conocer de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitirá fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral del servidor público.” (Ibid.,p. 12.).

Por tanto el clima laboral es la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas. Se habla de una percepción o representación de las realidades del trabajo y no de la opinión de esas realidades ni de la actitud hacia ellas y mucho menos de la satisfacción o insatisfacción con ellas. Es una manera de ver la realidad, que es compartida por las personas de un grupo o una empresa. A fin de comprender mejor el concepto de clima laboral es necesario resaltar los siguientes elementos: Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección, área o departamento dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

### **Enfoques del clima laboral.**

Otro aspecto importante, es poder conocer los enfoques o modelos que se han propuesto del clima laboral para determinar su naturaleza.

Según Gómez, para determinar la naturaleza del clima laboral se han propuesto tres enfoques: a) como un factor organizacional puramente objetivo; b) desde un punto de vista puramente subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador.

El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto



importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre sus necesidades sociales si se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima laboral como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.

“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.” (JONSON, W., DIX.P, Y EDENS. The components of school climate: a theoretical analysis of the Charles F.)

De todos los enfoques sobre el concepto de clima laboral, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos

factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Así mismo, lo más relevante de éste enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, b) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus inversiones y c) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

El conocimiento del clima laboral proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de

percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. (GÓMEZ y COLS Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir CLIMA LABORAL en instituciones de educación superior. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.2001. Citado por Gómez Rada Carlos Alberto, Diseño, construcción).

### ***Tipos de climas.***

Díaz, define los tipos de climas existentes en las organizaciones de la siguiente forma: Clima tipo autoritario – explotador. La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

Clima tipo autoritario – paternalista. Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima tipo participativo – consultivo: es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer Las necesidades de prestigio y de estima.

Clima tipo participativo – en grupo. Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y le personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación (DÍAZ PINILLA Mariela & Gestión Humana Colombia, Clima 18, barranquilla Colombia, 2008, p5.).

### **Dimensiones.**

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

**Estructura.** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**Responsabilidad (empowerment).** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación fin de lograr los objetivos propuestos de riesgos calculados.

Relaciones. Es la percepción de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto de pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia para la organización y el valor que siente un trabajador al sentirse un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.” (LITWIN y STINGER, Citados por DÍAZ PINILLA Mariela & Gestión Humana Colombia, Clima 18, barranquilla Colombia, 2008, p 67.)

## **MARCO CONCEPTUAL**

Para el propósito del presente trabajo se define el clima laboral como La forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. Para este fin se utilizaron 18 Variables:

Aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los Jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección; trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y Participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas.

### **Marco normativo**

La Resolución 2646 del 17 de julio de 2008. Ministerio de Protección Social. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las

patologías causadas por el estrés ocupacional. En este decreto se definen las Características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor.

Define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo.

El Decreto Ley 1567 de 1998 reglamentó el sistema de estímulos y fijó como componentes del mismo los programas de bienestar, donde la finalidad establecida en el artículo 21 busca propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño; fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social; desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad.



### **Marco situacional.**

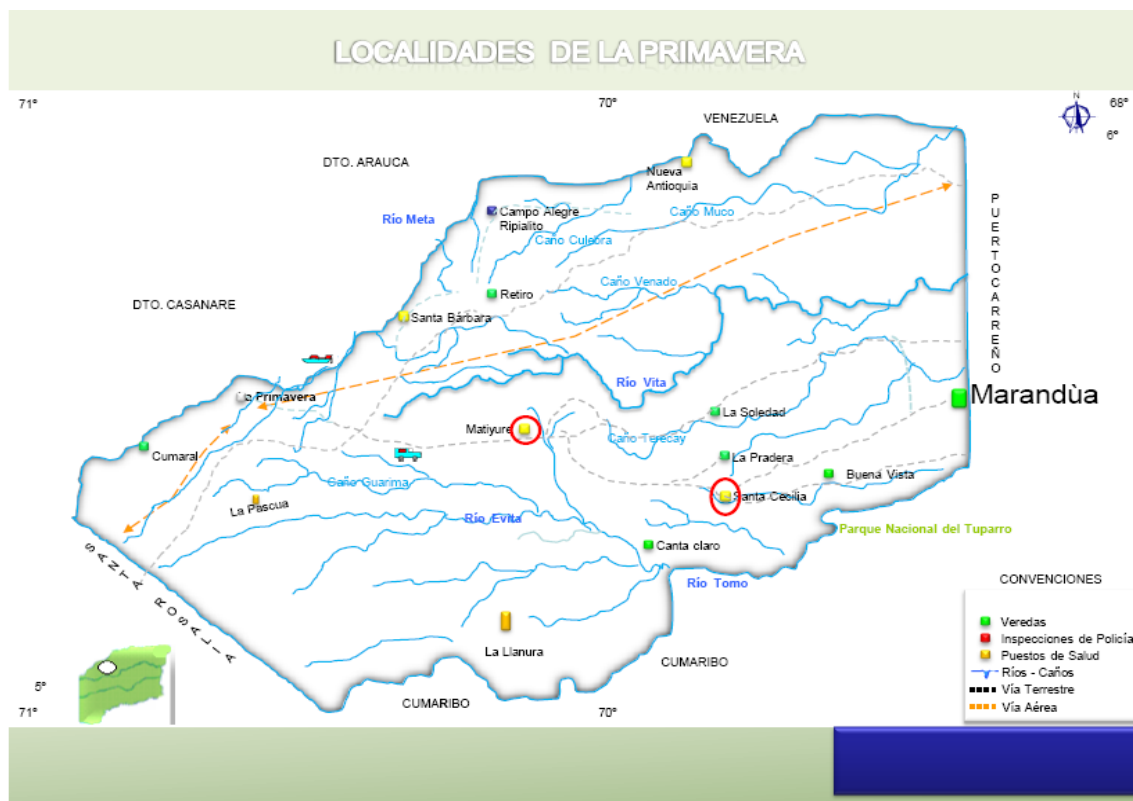
El Municipio de La Primavera debe su existencia a la expansión llanera del departamento del Casanare al departamento del Vichada, generada al finalizar el levantamiento popular de los años cincuenta con el consecuente reacomodamiento de los actores en conflicto. Los cambios de propietarios de las sabanas y la renuencia a introducir nuevas tecnologías de explotación en el departamento del Casanare y por otra parte, la abundancia de agua, pastos y los ínfimos costos de la tierra en el Vichada, fueron las causas y motivaciones que llevaron a medianos y pequeños criadores a establecerse en la margen derecha del río Meta. La crónica local señala que en el año 1959, procedente de Carabobo, Venezuela, llegó al punto de La Hermosa, Casanare, y se estableció en una isla del río Meta, el criador Raimundo Cruz con un rebaño de setenta reses. Durante la guerra “creciente de 1962”, el ganadero perdió casi todos sus haberes y para precaverse de futuras inundaciones se estableció con su esposa Bibiana y sus hijos, y los pocos semovientes salvados del desastre, en una hermosa meseta que dista una legua del río pero comunicada con éste a través de una laguna y un canal natural. Gratificado con el paraje escogido, Raimundo Cruz dio a la fundación el nombre de La Primavera, nombre que tenía su anterior lugar de residencia. Posteriormente, debido a lo hermoso de los paisajes y a la fertilidad de los suelos de este lugar, motivó el desplazamiento y asentamiento de nuevas familias llaneras del Casanare. La creación del Municipio se fundamenta en el decreto 676 del 13 de abril de 1987 e inicia funciones como municipio el día 01 de junio de este mismo año con un alcalde nombrado por decreto. En el año 1988, Luis Teodoro Carvajal es elegido como el primer alcalde por voto popular. Siguiendo el ejemplo del primero, en La Primavera se establecieron

además los criadores Rafael Curbelo, Luís Curbelo, Santiago Botello, Manuel Trujillo, Manuel Cañas y Vicente Puerta, entre otros, procedentes de los departamentos de Casanare, Meta, Arauca y de otros puntos del Vichada.

Al aumentar el vecindario se incrementó también el número de niños y jóvenes en edad escolar, por lo cual aprovechando una visita del Coordinador de Planteles educativos, los padres de familia propusieron hacerse cargo de la construcción de una escuela a cambio del nombramiento y pago por cuenta de la curia de una maestra que atendiera la enseñanza de sus hijos. El Padre Teodoro Weijnen, sacerdote holandés de la orden de los Montfortianos, promotor de una labor apostólica, educativa y cultural encomiable en el Vichada, aceptó la propuesta y adelantó las gestiones pertinentes para que la maestra Bertha Vega de Guzmán iniciará las labores de enseñanza, ella funge como la primera institutora del municipio”

### **Delimitación Geográfica**

El Municipio de La Primavera está ubicado en el costado nor-occidental del departamento del Vichada, encontrándose a una distancia aproximada de 400 Km respecto del municipio de Puerto Carreño, capital departamental. Ocupa una extensión de 21.420 km<sup>2</sup> que corresponde al 22% del área departamental del Vichada. Limita al norte con los departamentos de Casanare y Arauca, y frontera con Venezuela, al sur con el municipio de Cumaribo, al oriente con el municipio de Puerto Carreño y al occidente con el municipio de Santa Rosalía. (Plan de Ordenamiento territorial).



La Alcaldía de La Primavera – Vichada se dedica a: Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley. Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal.

Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes. Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio, de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades. Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y en

conurrencia, complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales y la Nación, en los términos que defina la ley. Tener en cuenta que debe:

- a. Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente, de conformidad con la ley.
- b. Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio.
- c. Las demás que le señale la Constitución y la ley.

La Administración Municipal de La Primavera - Vichada, forma parte de la rama ejecutiva del poder público consecuentes con lo dispuesto en el artículo 115 de la Constitución Política, hace parte de la administración pública territorial de acuerdo a lo señalado en el artículo 39 de la Ley 489 de 1998, presta sus servicios asegurando la atención a la comunidad, la ejecución del plan de desarrollo, el plan de ordenamiento territorial, y los demás que por mandato constitucional y legal le corresponda prestar en cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

### **Misión**

El Municipio de La Primavera es una entidad pública orientada al desarrollo de políticas que contribuyen a mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Su gestión se sustenta en principios de transparencia, equidad y moralidad, a través del fortalecimiento institucional permanente, la optimización de los recursos y el apoyo a las diversas formas de expresión y participación ciudadana.

***Visión.***

En el 2015, en cumplimiento del Plan de Desarrollo , el Municipio de La Primavera se habrá fortalecido institucionalmente para garantizar servicios de calidad, atendiendo a la población vulnerable, especialmente la primera infancia y adolescencia, a través del mejoramiento de su infraestructura social y administrativa, para responder con eficiencia y eficacia a los desafíos del desarrollo, posicionado a nivel regional como un territorio con sentido de pertenencia, emprendedor y de grandes potencialidades, en donde la articulación con el sector privado, la academia y la ciudadanía orientan la gestión pública a resultados, en un entorno de cohesión social, convivencia pacífica y respeto por el medio ambiente. (Plan de Desarrollo 2012 – 2015 “Mejorar si es posible”).

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar la importancia de la cultura y clima laboral como factores determinantes en la eficacia del personal de la Administración Municipal de La Primavera - Vichada, identificando los principales problemas laborales y su influencia en el grado de satisfacción de la atención de los ciudadanos, de acuerdo a los resultados obtenidos gestionar lo necesario para crear un buen clima que tenga una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo para el municipio.

### **Objetivos Específicos.**

- Definir los términos cultura, clima laboral y eficacia.
- Identificar los elementos culturales que inciden en la eficacia del personal.
- Analizar y determinar el tipo de liderazgo, comunicación y motivación que subsisten en la Administración Municipal.
- Determinar el grado de identificación y compromiso de los trabajadores con la Administración Municipal.
- Describir los factores culturales que intervienen en los climas de trabajo.

- Determinar, con ayuda de las diferentes teorías, como la cultura y el clima institucional que influye en el desarrollo y desempeño laboral
- Relacionar los factores culturales con el desarrollo de la cultura en la administración Municipal en un clima laboral motivante, retador y participativo.
- Evaluar cuál de los factores que componen el clima en la Administración Municipal tiene mayor importancia en el desarrollo del mismo.
- Gestionar y plantear estrategias que colaboren a mejorar y a fortalecer una adecuada cultura y clima institucional y por extensión mejorar todos los servicios que ofrece la Administración Municipal.

Es muy necesario gestionar en el municipio la Política de Bienestar Social Laboral de los empleados público el cual debe responder a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales como individuales del funcionario dentro del contexto laboral, asumiendo los nuevos retos de los cambios organizacionales, políticos y culturales, y haciendo partícipes a los servidores públicos en la implementación de los planes, programas y proyectos, de tal manera que se combinen los fines de desarrollo de la entidad, los del Estado y los del servidor como persona.

## **DISEÑO METODOLOGICO**

### **Tipo de investigación**

Es una investigación de tipo cuantitativo en un nivel descriptivo, no experimental, transversal ya que permitió conocer las características actuales de las variables que conforman el clima organización en la alcaldía de La Primavera – Vichada.

### **Universo o población**

Grupo de colaboradores que laboran directamente con la administración municipal de La Primavera - Vichada de todos los niveles (Directivos o libre nombramiento, funcionarios de carrera administrativa, obreros y contratistas que permanecen en apoyo a la gestión), siendo un total de 101 personas.

### **Muestra.**

La muestra estuvo conformada por el 99 % del universo.  
El 1% restante se encontraba en periodo de vacaciones al momento de la aplicación del instrumento.



Tabla 1. Planta de Personal 48

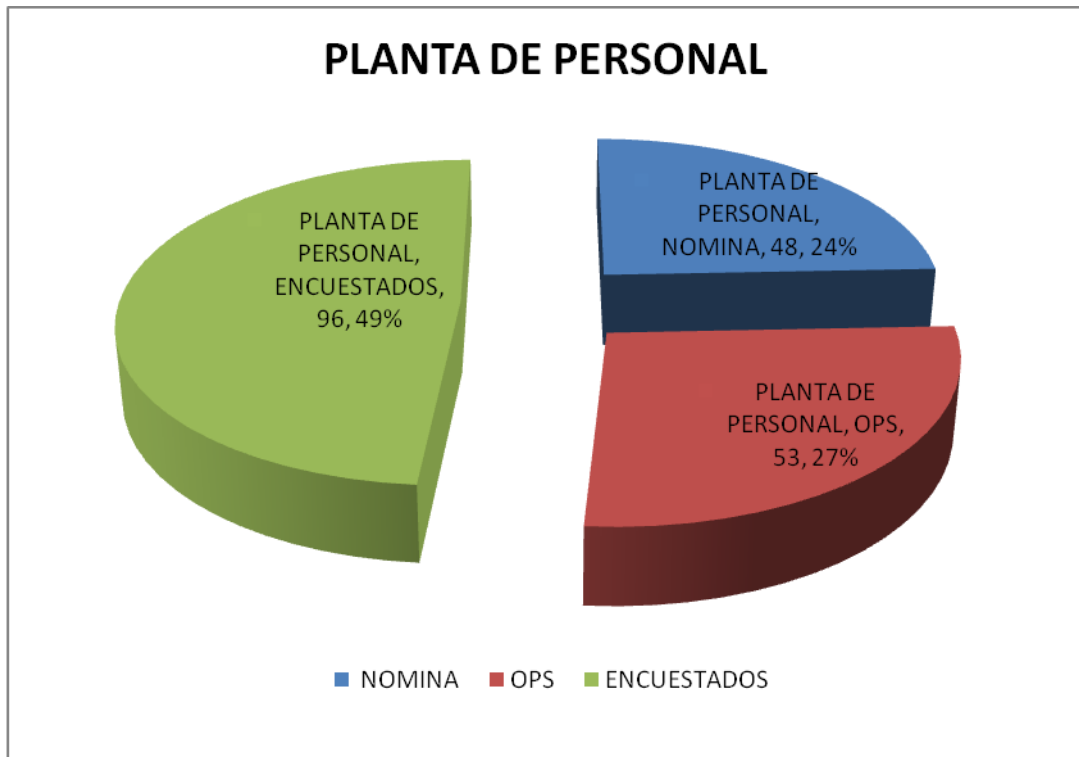
PERSONAL NOMINA Y OP	CANTIDAD	ENCUESTADOS
<b>Secretaria Ejecutiva Despacho</b>	1	1
<b>Alcalde</b>	1	1
<b>Técnico Administrativo</b>	1	1
<b>Secretaria / Desarrollo Social</b>	1	1
<b>Técnico Administrativo / Cultura</b>	1	1
<b>Secretaria Insp. Policía</b>	1	0
<b>Técnico Administrativo Biblioteca</b>	1	1
<b>Ténico Administrativo Recaudo</b>	1	1
<b>Secretario de Despacho / Gobierno</b>	1	1
<b>Profesional Universitario /Almacenista</b>	1	0
<b>Auxiliar de Servicios Grles</b>	3	2
<b>Técnico Administrativo Hacienda</b>	1	1
<b>Secretaria / Comisaría Flia</b>	1	1
<b>Secretario de Despacho / Hacienda</b>	1	1
<b>Profesional Universitario / Obras</b>	1	1
<b>Secretaria de Despacho</b>	1	1
<b>Secretaria / Secretaria de Gobierno</b>	1	1
<b>Secretario de Despacho / Planeación</b>	1	1
<b>Técnico Administrativo / Archivo</b>	1	1
<b>Operarios</b>	3	3
<b>Conductor</b>	1	1
<b>Asesor Jurídico</b>	1	1
<b>Técnico Administrativo / Contratación</b>	1	1
<b>Contador Público</b>	1	1
<b>Secretaria / Of de Planeación</b>	1	1
<b>Técnico Administrativo / Inspector Obras</b>	1	1
<b>Secretario de Despacho / Secretaría Agropecuaria y medio Ambiente</b>	1	1
<b>Secretaria / Secretaría Agropecuaria</b>	1	1

Continuación Tabla 1 Planta de Personal 48.

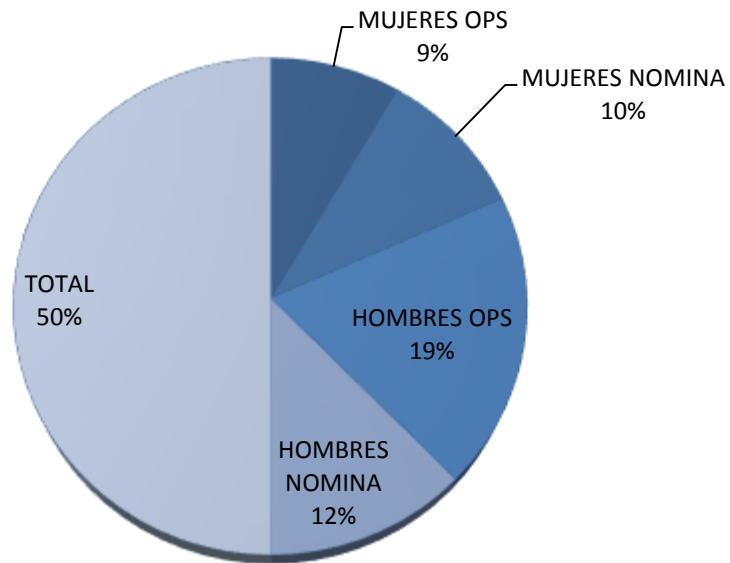
PERSONAL NOMINA Y OP	CANTIDAD	ENCUESTADOS
<b>Profesional Universitario / Catastro</b>	1	1
<b>Profesional Universitario / Proyectos</b>	1	1
<b>Secretario / Secretaría Hacienda</b>	1	1
<b>Comisario de Familia</b>	1	1
<b>Profesional Universitario / Psicologa</b>	1	1
<b>Técnico Administrativo / Enlace Flías en Acción</b>	1	1
<b>INPECCION DE POLICIA</b>		
<b>Inspector de Policía 6 cat</b>	1	1
<b>Inspector de policía Rural</b>	6	6
<b>PERSONERIA MUNICIPAL</b>		
<b>Personero Municipal</b>	1	1
<b>Secretaria de La Personería</b>		
<b>CONCEJO MUNICIPAL</b>	1	1
<b>Secretaria del Concejo</b>	1	0
<b>OPS</b>	53	50
<b>TOTAL</b>	101	96

Fuente: Secretaria de Hacienda y la secretaria de Gobierno de la Alcaldía Municipal de La Primavera – Vichada.

Grafica 1: Planta de Personal



Grafica 2: Total empleados por género

**TOTAL EMPLEADOS POR GENERO**

Grafica 3: Cargos por nivel Jerárquico.

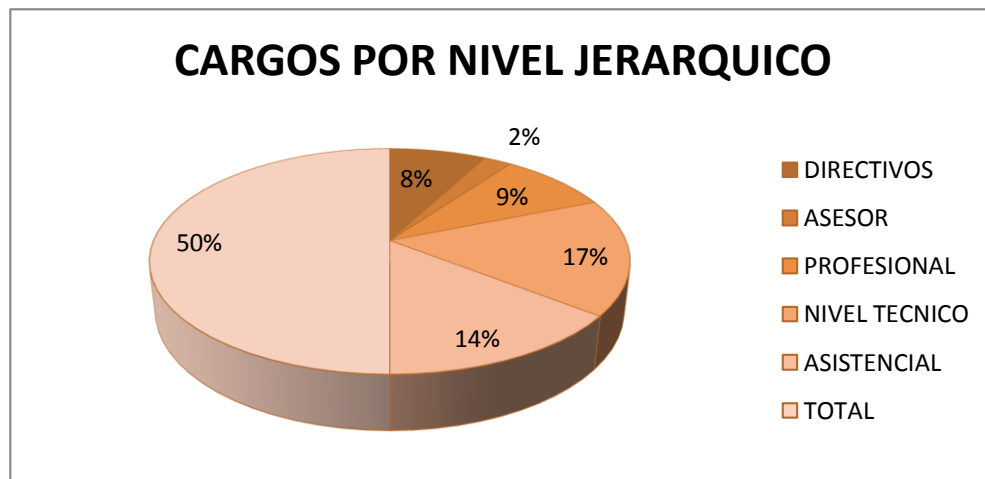


Tabla 2. Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional

<b>VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Factor</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operativa</b>	
		<b>ítem</b>	<b>Calificación</b>
Aprecio por las ideas e iniciativas del empleado	Nivel de Satisfacción del trabajador sobre la receptividad del empleador sobre las ideas y/o sugerencias	Las ideas y sugerencias de los empleados son tenidas en cuenta en esta administración.	a. Si. b. Término medio c. No.
		La administración tiene un sistema por el medio del cual se reciben las ideas y/o sugerencias de los empleados.	a. Si. b. Término medio. c. No
		A menudo nuestros Jefes tienen en cuenta la opinión de los empleados	a. Si. b. Término medio c. No
		En esta administración reconoce abiertamente las ideas de los empleados son puestas en práctica.	a. Si. b. Término medio c. No
Relaciones con los jefes	Percepción del trabajador sobre el nivel de satisfacción de las relaciones entre él y sus jefes inmediatos; Involucra el trato, el respeto, la comunicación y la empatía generada de dicha relación.	Mantengo buenas relaciones con mi jefe.	a. Si. b. Término medio c. No
		Mi jefe nos trata a todos con respeto.	a. Si. b. Término medio c. No
		Mi jefe motiva constantemente a todos los miembros del grupo.	a. Si. b. Término medio c. No
		Mi jefe se preocupa por nuestras necesidades.	a. Si. b. Término medio c. No
		Me siento respaldado por mis superiores	a. Si. b. Término medio c. No

Tabla 2. (Continuación Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional)

<b>VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Factor</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operativa</b>	
		<b>ítem</b>	<b>Calificación</b>
Relaciones entre jefes	Percepción del trabajador sobre la calidad de las relaciones entre los jefes de la administración. Involucra el trato el respeto, la comunicación y la empatía generada de dicha relación	Entre jefes se la llevan muy bien.	a. Si. b. Término medio c. No.
		La comunicación entre mi jefe y su superior es muy buena.	a. Si. b. Término medio. c. No
		Mi jefe es percibido como un líder por otros jefes de la administración.	a. Si. b. Término medio c. No
		Existe una buena comunicación entre los jefes de la administración.	a. Si. b. Término medio c. No
		Se percibe un ambiente de respeto y confianza entre los jefes.	a. Si. b. Término medio c. No
Relaciones entre compañeros y jefes	Percepción del trabajador sobre la calidad de las relaciones entre sus compañeros y jefes de trabajo ; Involucra en su percepción, el trato, el respeto, la comunicación y la empatía	Percibo un excelente ambiente de confianza de mis compañeros y sus superiores.	a. Si. b. Término medio c. No
		Los Jefes de esta administración tratan a los miembros de su equipo con respeto.	a. Si. b. Término medio c. No
		Mis compañeros perciben a sus jefes como líderes.	a. Si. b. Término medio c. No
		Los jefes de esta administración cuentan plenamente con el apoyo de su equipo de trabajo.	d. Si. e. Término medio f. No
		Hay claridad y acuerdo entre jefes y subalternos en cuanto a las funciones asignadas.	a. Si. b. Término medio c. No

Tabla 2. (Continuación Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional)

<b>VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Factor</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operativa</b>	
		<b>ítem</b>	<b>Calificación</b>
Relaciones con el equipo de trabajo	Percepción del trabajador sobre la calidad de las relaciones entre él y los miembros de su equipo de trabajo. Involucra en su percepción, el trato, el respeto, el apoyo, la comunicación y la empatía.	Hay una buena atmosfera de trabajo entre los compañeros de mi equipo.	a. Sí. b. Término medio c. No.
		Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.	a. Si. b. Término medio. c. No
		El respeto es el valor más importante entre los miembros de mi equipo.	a. Si. b. Término medio c. No
		Recibo apoyo y colaboración de los miembros de mi equipo.	a. Si. b. Término medio c. No
		Colaboro incondicional y abiertamente con los otros miembros de mi equipo.	a. Si. b. Término medio c. No
Motivación hacia los resultados y los cambios	Percepción del trabajador sobre la forma como es motivado por parte de sus jefes para el cumplimiento de metas. Involucra en su percepción la satisfacción por la retroalimentación de los resultados obtenidos.	La administración nos mantiene a todos informado de los cambios.	a. Si. b. Término medio c. No
		Mi jefe nos informa sobre los resultados del grupo.	a. Si. b. Término medio c. No
		Mi jefe deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello.	a. Si. b. Término medio c. No
		Tengo claro los resultados que debo presentar en mi puesto de trabajo.	a. Si. b. Término medio c. No
		Mi jefe me retroalimenta sobre los resultados que yo presento y su incidencia dentro de los objetivos del grupo.	a. Si. b. Término medio c. No

Tabla 2. (Continuación Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional)

<b>VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Factor</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operativa</b>	
		<b>ítem</b>	<b>Calificación</b>
Riesgos y bienestar	Satisfacción del trabajador entorno a la forma como la administración se preocupa por los riesgos a los que están expuestos en el trabajo y genera acciones por su bienestar personal	Mi jefe está consciente de los riesgos que tenemos en el área.	a. Sí. b. Término medio c. No.
		Estoy dotado de todos los elementos de protección necesaria para hacer bien mi trabajo	a. Si. b. Término medio. c. No
		La administración cuenta con un plan de bienestar que nos beneficia a todos.	a. Si. b. Término medio c. No
		La administración realiza campaña encaminadas a fortalecer y mejorar nuestra seguridad, salud física y mental.	a. Si. b. Término medio c. No
		La empresa tiene un plan de contingencia para minimizar los riesgos a los que estamos expuestos.	a. Si. b. Término medio c. No
Justicia en el trabajo	Percepción del trabajador entorno a la manera como se ejercen las políticas de personal en la empresa.	Creo que los beneficios que recibo por mi labor son justos y equitativos.	a. Si. b. Término medio c. No
		En esta administración se aplican políticas laborales justas para los empleados.	a. Si. b. Término medio c. No
		La forma como se manejan las decisiones laborales que se refieren a los empleados es honesta y justa	a. Si. b. Término medio c. No
		Las evaluaciones de desempeño en mi trabajo se hacen con justicia y objetividad.	a. Si. b. Término medio c. No
		Los ascensos en la empresa dependen más de los méritos de sus trabajadores que de las influencias que ellos tengan.	a. Si. b. Término medio c. No



Tabla 2. (Continuación Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional)

<b>VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Factor</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operativa</b>	
		<b>ítem</b>	<b>Calificación</b>
Supervisión y corrección	Percepción sobre la forma como los jefes y la organización misma supervisa y controla los resultados y retroalimenta los errores.	La supervisión es adecuada, ni poca, ni demasiada.	a. Sí. b. Término medio c. No.
		Puedo hablar tranquilamente con mi jefe acerca de mis problemas en la administración.	a. Si. b. Término medio. c. No
		Los jefes explican de buena manera, a sus subalternos, lo que hay que corregir.	a. Si. b. Término medio c. No
		La gerencia valora y promueve la auto-disciplina y la inactividad propia.	a. Si. b. Término medio c. No
		Los jefes promueven la retroalimentación sobre los resultados y los errores	a. Si. b. Término medio c. No
Trabajo en equipo	Percepción sobre disposición y conducta de los diferentes miembros del equipo inmediato de trabajo hacia la consecución de metas y objetivos propuestos.	Mi equipo de trabajo tiene cierta autonomía para la auto-administración	a. Si. b. Término medio c. No
		Nuestro equipo de trabajo tiene un espacio para planear y ejecutar sus propias labores.	a. Si. b. Término medio c. No
		Se utilizan procesos de auto-evaluación individual y grupal en nuestro equipo de trabajo.	a. Si. b. Término medio c. No
		En mi equipo, la Jefatura promueve la confianza y colaboración incondicional entre nosotros.	a. Si. b. Término medio c. No
		Mantenemos una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.	a. Si. b. Término medio c. No

Tabla 2. (Continuación Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional)

<b>VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Factor</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operativa</b>	
		<b>ítem</b>	<b>Calificación</b>
Remuneración	Satisfacción sobre las políticas salariales actuales y normas de incrementos; además de las condiciones de justicia y méritos para la asignación de los mismos.	El salario (o los honorarios) que recibimos son más o menos los que ofrece el mercado.	a. Sí. b. Término medio c. No.
		Recibido más o menos la misma remuneración como otras personas en puestos parecidos.	a. Si. b. Término medio. c. No
		La remuneración que recibo es justa, aunque no sea tanto como me gustaría recibir.	a. Si. b. Término medio c. No
		Se toma muy en cuenta la calidad del trabajo para los aumentos salariales.	a. Si. b. Término medio c. No
		Los colaboradores recibimos prestaciones extra-legales u otros beneficios adicionales por nuestro desempeño.	a. Si. b. Término medio c. No
Sentido de pertenencia	Expresión del trabajador sobre el valor que representa la administración en su vida y el grado de importancia de lo que él representa para ella.	Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la administración	a. Si. b. Término medio c. No
		Dentro de la empresa, me siento importante y valioso como persona.	a. Si. b. Término medio c. No
		Tengo un inmenso cariño y respeto por esta administración.	a. Si. b. Término medio c. No
		Me siento respaldado por esta administración.	a. Si. b. Término medio c. No
		Cuento incondicionalmente con esta administración.	a. Si. b. Término medio c. No

Tabla 2. (Continuación Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional)

<b>VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Factor</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operativa</b>	
		<b>ítem</b>	<b>Calificación</b>
Reconocimiento por la labor	Satisfacción por el reconocimiento del jefe entorno a los logros obtenidos por un trabajador en su quehacer laboral.	Los jefes reconocen verbalmente y públicamente cuando sus subalternos cumplen sus metas y tareas.	a. Sí. b. Término medio c. No.
		Los jefes valoran las destrezas habilidades y conocimientos de sus subalternos.	d. Si. e. Término medio. f. No
		Los jefes abiertamente reconocen y elogian los valores personales de sus colaboradores.	a. Si. b. Término medio c. No
		La administración estimula y anima el crecimiento personal de los colaboradores.	a. Si. b. Término medio c. No
		Recibo felicitaciones de mi jefe cuando hago algo muy bien hecho.	a. Si. b. Término medio c. No
Concertación y participación.	Hace referencia al nivel de satisfacción que tienen los empleados respecto a la autoridad, participación y concertación sobre las formas de hacer las cosas en el trabajo, la participación de decisión, la responsabilidad y autonomía de ejercer sus funciones.	Yo sé lo que la administración espera de mí y de mi trabajo.	a. Si. b. Término medio c. No
		Al personal de todo nivel se le delga responsabilidades y no sólo tareas.	a. Si. b. Término medio c. No
		Participo, con voz y voto, en las decisiones que toman mis jefes a cerca de mi trabajo.	a. Si. b. Término medio c. No
		Tengo la autoridad y la responsabilidad necesaria para realizar mi trabajo en forma óptima.	a. Si. b. Término medio c. No
		Participó activamente en las decisiones administrativas que me afectan a mí y a mi trabajo.	a. Si. b. Término medio c. No

Tabla 2. (Continuación Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional)

<b>VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Factor</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operativa</b>	
		<b>ítem</b>	<b>Calificación</b>
<b>Liderazgo</b>	Satisfacción del trabajador entorno a la forma como los jefes y/o cargos de autoridad manejan el poder y ejercen el liderazgo en la administración	Los superiores de esta administración, manejan con justicia la autoridad y poder que tienen.	a. Sí. b. Término medio c. No.
		Los jefes organizan y coordinan las labores, de los subalternos de manera eficiente.	a. Si. b. Término medio. c. No
		Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la administración.	a. Si. b. Término medio c. No
		Los mandos altos de la administración son más facilitadores que hacedores o ejecutores.	a. Si. b. Término medio c. No
		Los jefes de esta administración tienen bajo protagonismo; generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.	a. Si. b. Término medio c. No
<b>Comunicación</b>	Satisfacción por la disponibilidad de la información que se requiere para hacer el trabajo y el uso adecuado de los canales de comunicación administrativos que garanticen la óptima presentación del servicio.	La administración mantiene comunicado a sus empleados sobre los cambios y novedades que afectan a la administración.	a. Si. b. Término medio c. No
		Los jefes comunican abiertamente los resultados a los miembros de su equipo.	a. Si. b. Término medio c. No
		La administración cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.	a. Si. b. Término medio c. No
		La administración se preocupa por mantenernos informados	a. Si. b. Término medio c. No
		Estoy al tanto de todo aquellos que afecta a mi organización	a. Si. b. Término medio c. No

Tabla 2. (Continuación Definición Operacional y Conceptual de la Variable Clima Organizacional)

<b>VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Factor</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operativa</b>	
		<b>ítem</b>	<b>Calificación</b>
Satisfacción por los recursos	Satisfacción del trabajador entorno a la disponibilidad de recursos tanto humano, físico y material que le permiten desempeñar eficazmente su trabajo.	En esta organización los empleados tienen los recursos que necesitan para hacer bien su	a. Sí. b. Término medio c. No.
		La administración da suficiente inducción y entrenamiento para desempeñar correctamente el trabajo.	a. Si. b. Término medio. c. No
		A los empleados se les da suficiente tiempo para realizar sus labores.	a. Si. b. Término medio c. No
		Esta administración entrega a los empleados los equipos y las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo.	a. Si. b. Término medio c. No
		Esta administración asigna el número correcto de personas para la realización de cada trabajo.	a. Si. b. Término medio c. No
Estructura y reglas	Mide el nivel de satisfacción del trabajador sobre la forma como el percibe que la administración divulga y aplica las normas, reglas y políticas organizacionales.	Las reglas y normas de la administración son claras.	a. Si. b. Término medio c. No
		La cadena de mando y los conductos regulares son claros y respetados.	a. Si. b. Término medio c. No
		Cada persona en la administración conoce sus derechos y obligaciones.	a. Si. b. Término medio c. No
		Las reglas y normas favorecen, por igual, a la administración y a los colaboradores como persona	a. Si. b. Término medio c. No
		Los colaboradores conocemos y nos sentimos comprometidos con las normas políticas y objetivos administrativos.	a. Si. b. Término medio c. No

***Técnicas e instrumento para recolección de la información.***

Debe existir coherencia entre el modelo teórico propuesto sobre el concepto de clima organizacional y el instrumento que se emplea en este propósito. Tal situación permite entender la diversidad de modelos y, en consecuencia, de instrumentos para medir el clima organizacional, lo cual no hizo necesario la construcción de un modelo propio. En la revisión a diferentes instrumentos se encontró que el que se presenta a continuación, representa las variables que se consideran necesarias e importantes a medir en el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de La Primavera - Vichada, igualmente este instrumento presenta validez y confiabilidad representativa, lo cual llevo a la conclusión de hacer uso del mismo como la mejor opción. Fue construido según la metodología propuesta por Ps Mariela Díaz Pinilla & gestión Humana Colombia, bajo el nombre de clima 18.

Editor Gestión Humana Colombia. Barranquilla/ Colombia. Primera edición. Esta es una prueba que permite establecer el nivel de satisfacción de los miembros de una organización respecto a 18 factores de la variable clima organizacional.

El rango de aplicación de la prueba incluye a toda persona que labore o preste sus servicios continuamente en una organización independientemente del nivel jerárquico que ocupe.

La calificación no puede ser individual sino grupal; y su aplicación es de carácter anónimo. La prueba está diseñada en forma de cuestionario, la cual plantea la formulación de una serie de situaciones que pueden o no darse en la organización, y que obligan al trabajador mediante elección forzosa a contestar, de tal forma que su opinión contribuya a la obtención de un resultado grupal que estadísticamente permita establecer los niveles del clima laboral a través del estudio clima 18.

El cuestionario se construyó a través del planteamiento de situaciones típicas de la vida laboral relacionadas con las variables del clima 18; situaciones que constituyen preguntas cerradas de hechos específicos con opción de respuestas Tricotómicas, la cuales exigen una opción de respuesta entre tres alternativas posibles: a) Si, B) Termino Medio c) No.

El puntaje directo se obtiene del promedio obtenido por las respuestas dadas por todos los trabajadores que hagan parte del estudio respectivo; obteniendo una media que posibilita establecer los niveles de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores respecto a los 18 variables del clima laboral.

La escala por cada factor establece la siguiente calificación:

81 a 100 %, excelente.

61 a 80%, alta satisfacción.

41 a 60%, ni muy baja ni muy alta.

21 a 40%, muy baja.

0 a 20%, insatisfacción total.

La confiabilidad, consistencia y validez de la prueba; se obtuvo teniendo en cuenta el coeficiente permanencia o correlación frágil en dos ocasiones distintas separadas por un intervalo de tiempo comprendido entre 6 meses de tiempo y 12 meses respectivamente, para 20 empresas diferentes realizado por Gestión Humana Colombia.

Forma de Aplicación: Aplicación Individual con análisis de resultados consensual.

Tiempo de Aplicación: Sin Límite.

Material: Encuesta.

Corrección: Sistematizada.

### **Procedimiento.**

La investigación se está realizando en seis momentos.

Primer momento: Se quiere la aprobación por parte del equipo de gobierno de la Administración municipal; en este se quiere presentar la propuesta de medición de clima en el cual se incluyeron sus objetivos, justificación, beneficiarios, instrumento de medición, trabajo realizado previamente para ser presentado ante el Alcalde Municipal.

Segundo momento: Se está sensibilización y preparación; en este momento se inició la etapa de intervención donde por secretarías o áreas se socializó la propuesta de medición de clima organizacional, donde se establecieron los objetivos pretendidos, la importancia del mismo y el tipo de instrumento a utilizar, ubicando igualmente la agenda o calendario específico para la aplicación del mismo de manera individual.



Tercer Momento: Ejecución; Para este momento se estableció una agenda de reuniones por secretarías o áreas para la aplicación del instrumento, situación que tuvo lugar entre los meses enero a marzo de 2015, tiempo durante el cual se aplicaron las 96 encuestas de manera individual.

Cuarto momento: Análisis e interpretación de resultados. En este momento se ha procesado la información lograda a través de la encuesta y se puede realizar el análisis de la información e interpretación de los resultados.

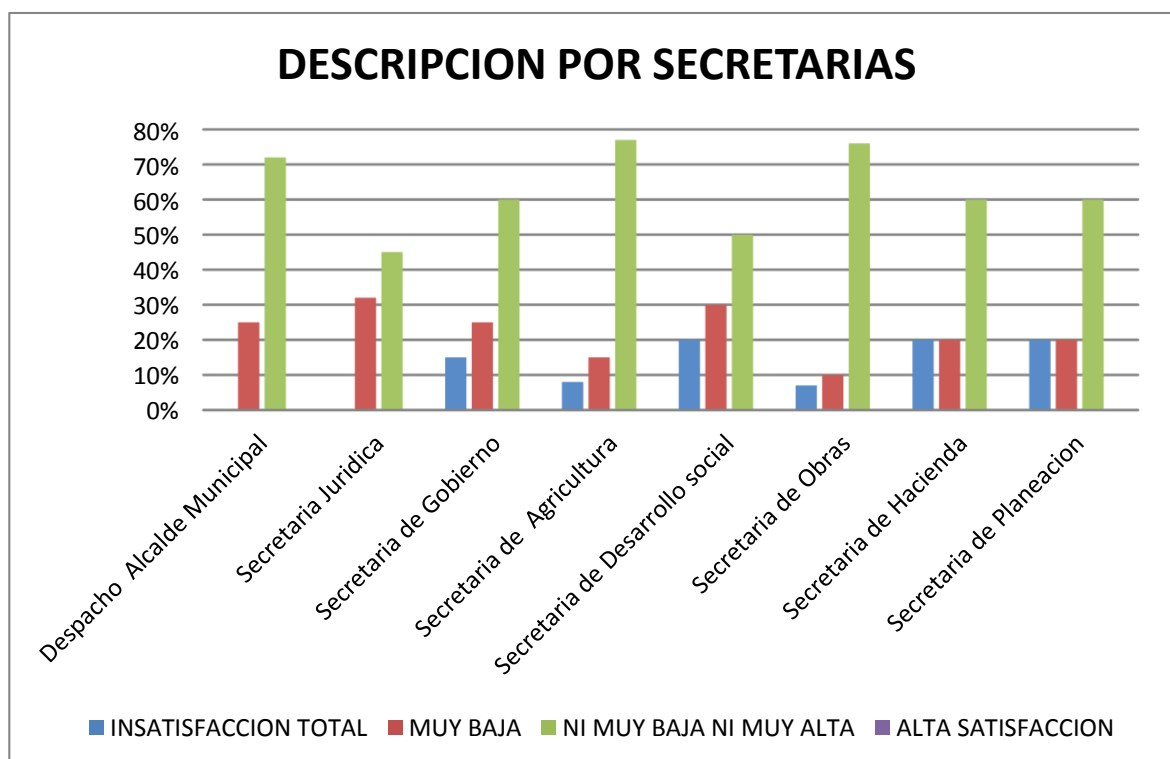
Quinto momento: Retroalimentación; Una vez obtenido los resultados se piensa plantear una nueva agenda de trabajo para socializar los resultados obtenidos de manera separada, con cada secretaria o área, garantizando de esta manera privacidad en la información y retroalimentación, este trabajo se está adelantando con autorización y acompañamiento del alcalde municipal y secretario de Gobierno, en el momento se desarrolla entre los meses de abril y mayo de 2015.

## RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del estudio mostrando los porcentajes obtenidos en cada factor indagado y en cada secretaria o área consultada.

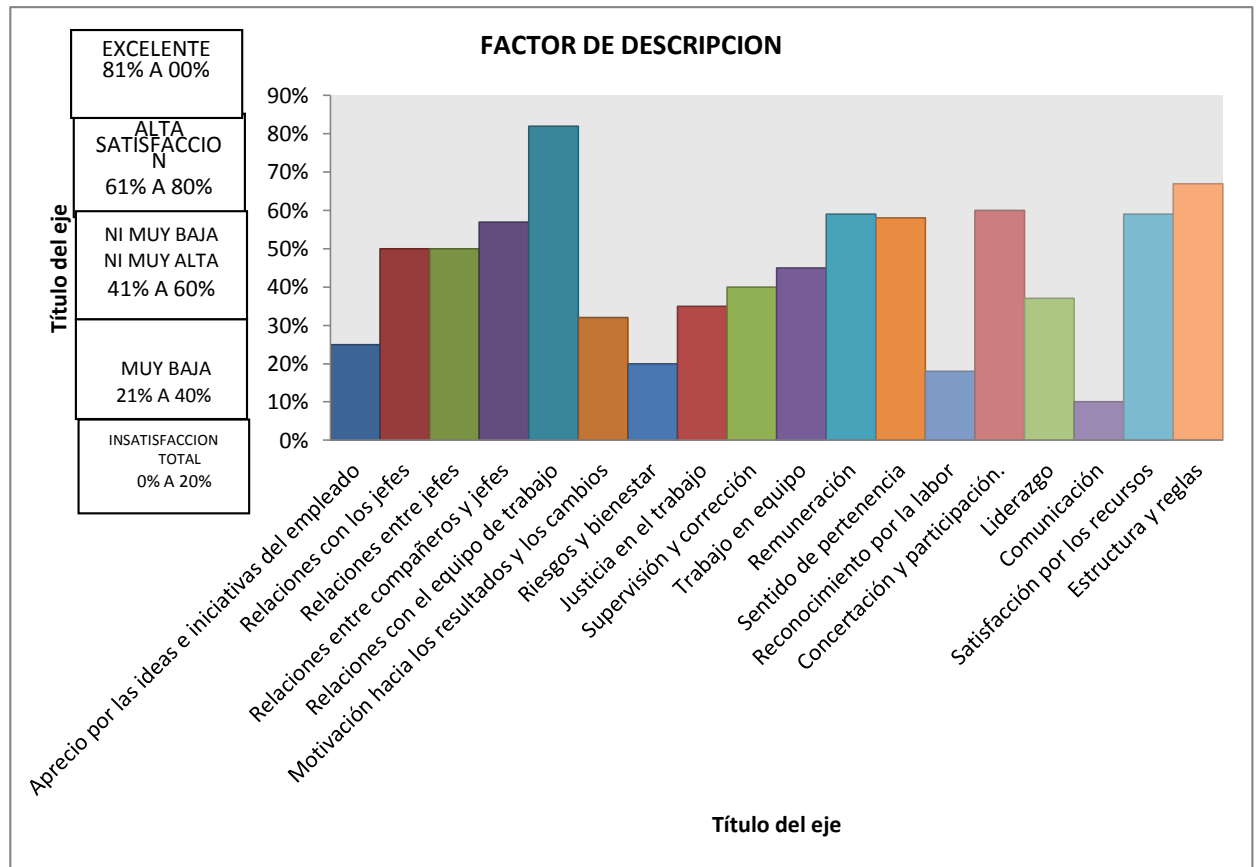
### 9.1 DESCRIPCIÓN POR SECRETARIAS Y AREAS

Gráfica 4: Descripción por secretarías



#### 1. Consolidado General de la Administración Municipal

Gráfica: 5 Factor de descripción



Analizando el consolidado de todas las Secretarías o Áreas de la Administración Municipal que califican 18 factores y su relación en un semáforo indicador de los niveles de satisfacción e insatisfacción en porcentaje se obtiene que:

Tabla 3. Semaforización de los Factores de Descripción

SEMAFORO	CALIFICACION	RANGO DE CALIFICACION EN PORCENTAJES	FACTOR DE DESCRIPCION
	INSATISFACCION TOTAL	0% A 20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ RIESGOS Y BIENESTAR, REMUNERACION</li> <li>○ RECONOCIMIENTO POR LA LABOR</li> <li>○ COMUNICACIÓN</li> </ul>
	MUY BAJA	21% A 40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ APRECIO POR LAS IDEAS E INICIATIVAS DEL EMPLEADO</li> <li>○ MOTIVACIÓN HACIA LOS RESULTADOS Y LOS CAMBIOS</li> <li>○ JUSTICIA EN EL TRABAJO</li> <li>○ SUPERVISIÓN Y CORRECCIÓN</li> <li>○ LIDERAZGO</li> </ul>
	NI MUY BAJA NI MUY ALTA	41% A 60%	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ RELACIONES CON LOS JEFES</li> <li>○ RELACIONES ENTRE JEFES</li> <li>○ RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS Y JEFES</li> <li>○ TRABAJO EN EQUIPO</li> <li>○ SENTIDO DE PERTENENCIA</li> <li>○ CONCERTACION Y PARTICIPACION</li> <li>○ SATISFACCION POR LOS RECURSOS</li> <li>○ REMUNERACION</li> </ul>
	ALTA SATISFACCION	61% A 80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ESTRUCTURA Y REGLAS</li> </ul>
	EXCELENTE	81% A 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Relaciones con el equipo de trabajo</li> </ul>

## 9.2. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Factores como sentido de pertenecía, concertación y participación, relación con los jefes muestran un buen nivel de aceptación, siendo las relaciones con el equipo de trabajo el factor con más alta calificación con un 82%, notándose a funcionarios comprometidos con la entidad, siendo esta la “percepción que tiene el trabajador sobre la calidad de las relaciones entre él y los miembros de su equipo de trabajo. Involucra en su percepción, el trato, el respeto, el apoyo, la comunicación y la empatía.” (DÍAZ Pinilla Mariela @Gestión Humana Colombia) Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "una pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que en forma individual “ (BALLENATO Prieto Guillermo, trabajo en equipo, dinámica y participación en grupos; ed. Pirámide. Barcelona 2005 capítulo 1 p1) . De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una

(s) meta(s) de la empresa. Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización.

Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

De otro lado el aprecio por las ideas e iniciativas del empleado que presenta en promedio la calificación más baja, esto hace pensar en la necesidad de trabajar la receptividad del empleador y jefes de despacho sobre sugerencias realizadas por parte de los empleados a través de capacitación con temas concretos como la participación en la toma de decisiones, entendiendo que la participación es “ el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas” (DAVIS y

NEWSTROM, comportamiento humano en el trabajo, Mac Graw Hill. México. 1999, p 246), esta definición contiene tres ideas importantes:

1. Involucramiento, contribución y responsabilidad.
2. La participación tiende a elevar el desempeño y la satisfacción laboral.
3. Las prácticas participativas apresuran el cumplimiento de metas al transferir mayor responsabilidad a los niveles inferiores de la organización y agilizar el proceso de aprobación.

En la comunicación se encuentra el segundo factor más bajo, presentado con un 10%, por tanto se necesita reforzar los temas, ya que es necesario reconocer el uso adecuado de los canales de comunicación organizacional para garantizar una óptima prestación del servicio. En este sentido Alfonso Cardó García en su trabajo afirma que:

- La comunicación va siempre ligada al clima laboral.
- No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo.

Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces susceptibles de generar un clima laboral determinado.

Igualmente otros factores como satisfacción por los recursos, riesgo y bienestar presentan una calificación por debajo del 60%, siendo de suma importancia trabajar estos factores que se convierten de manera directa en motivación para los colaboradores

en todos los niveles ya que al mejorar esta satisfacción se permite desempeñar eficazmente su trabajo, además de la búsqueda del bienestar personal. Un factor de suma importancia como lo es el liderazgo presenta una situación crítica por debajo del 60% , lo cual indica la necesidad de capacitación en la forma de ejercer el liderazgo en la organización y el manejo del poder.

El factor que midió la percepción del trabajador en torno a la manera como se ejercen las políticas de personal en la empresa mostro una buena calificación, aunque en tres Secretarías lo consideran bajo lo que hace evidente la falta de claridad en el tema de justicia en el trabajo.

Igualmente factores como reconocimiento por la labor, motivación hacia los resultados y los cambios, trabajo en equipo, supervisión y corrección, estructura y reglas tienen un buen nivel de aceptación lo que denota una intención por parte de la administración municipal y todo el equipo de trabajo en buscar la armonía necesaria para el buen cumplimiento de su misión, pero que requiere de un poco de esfuerzo adicional para mejorarlo.

Las relaciones entre compañeros y jefes y la relación entre jefes se muestra moderadamente regular, pero con aspectos a mejorar lo que llevaría a pensar en afianzar los conceptos de liderazgo y comunicación que contribuyan en la mejora de estos factores, haciendo especial énfasis en las Secretarías que se presentan grandes debilidades en la relación entre jefes.



El factor remuneración con calificación media, da respuesta a la insatisfacción existente en el 59% de las Secretarías sobre las políticas salariales, pero este factor no es susceptible de modificaciones por tratarse de asignaciones dadas según las normas de la función pública vigentes, lo que denota el desconocimiento existente en el tema.

Es evidente la presencia de tantos micro climas, como secretarías o áreas existen, y aunque con algunos resultados de factores similares, se establecen las diferencias existentes en factores determinantes como estilos de liderazgo, lo cual evidencia los múltiples estilos presentes dentro de la administración municipal sin un direccionamiento claro.

El clima total equivale entonces a la medida de los climas reunidos en todas las secretarías. Finalmente la mirada que se hizo sobre el clima organizacional que se percibe en la Alcaldía Municipal de La Primavera, se realizó desde la medida perceptiva de los atributos organizacionales que es un enfoque integrador, ya que se tuvo en cuenta tanto lo neutral como lo personal, la calificación promedio fue del 2%, mostrando un clima según la escala determinada en satisfacción media ubicada entre el 41 y 60 %. Concertación y Participación.

## **PROPUESTA O PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la alcaldía municipal de La Primavera - Vichada, nace desde la preocupación que se ve en cada área y según los resultados encontrados y socializados, igualmente se parte del Direccionamiento Estratégico de la Entidad y se evidencia la necesidad del fortalecimiento del Proceso de Gestión del secretario de Gobierno ya que no existe oficina del Talento Humano y el aseguramiento de calidad; este no solo abarca los procesos y productos, sino el desempeño de las personas y las condiciones laborales en que ellas se desenvuelven. La vida de las personas la conforman una infinidad de interacciones con otras y con las organizaciones. Por ser eminentemente social, el ser humano vive en continua interacción con sus semejantes, deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos.

En este sentido Chiavenato afirma que “una organización es un sistema de actividades, conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. La organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común” (CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos-el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 2007 octava edición. P6 ).

A partir de lo encontrado en la revisión del clima y de lo anteriormente expuesto se propone establecer un sistema que busque coordinar y liderar el talento humano en la Alcaldía Municipal de La Primavera - Vichada de una manera que potencie las capacidades de todos y cada uno de sus colaboradores, de sus procesos y servicios como entidad de servicio público.

Se puede mejorar el clima a través del “desarrollo organizacional”, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, identificar los canales de comunicación; a través del desarrollo personal mediante formación específica como es el caso de las “reuniones eficaces” a los directivos y la de “escucha activa” a los empleados. Igualmente existen otros factores determinantes para alcanzar dichos objetivos como son: Liderazgo efectivo, establecimiento de una red interna de comunicación y ejecución y una visión integral de la calidad.

Todos estos factores requieren de un nuevo conjunto de habilidades y aprendizajes, que incluyen la conciencia personal y competencia, formación de equipos de trabajo, fomentar la apertura y la confianza, escuchar, dar y recibir retroalimentación, participación en grupo, solución de problemas y aclarar las metas, resolver los conflictos, delegar y entrenar, empoderamiento y la mejora continua como forma de vida.

El proceso debe empezar por la creación de un conjunto de sentimientos y actitudes que dan lugar a valores duraderos y un compromiso organizacional. En primera instancia es indispensable definir quién administrará el talento humano, aunque en la

administración municipal de La Primavera - Vichada corresponde a la Secretaría de gobierno el cual a esta le corresponden las decisiones sobre la dinámica de la organización y los recursos disponibles. A su vez cada Secretario de despacho debe ser el que transmita a sus colaboradores las expectativas y planes de la organización y el que recoja las expectativas y el sentir de los colaboradores.

Es indispensable que quien asuma el papel del jefe o líder tenga claridades sobre los estilos de dirección y como aplicarlos de acuerdo a los contextos y circunstancias, por tanto a los líderes de las diferentes secretarías o áreas se les debe brindar capacitación sobre cómo dirigir sus grupos humanos de tal forma que potencien en ellos sus capacidades y las condiciones del ambiente laboral y que los directivos siempre participen de todas las capacitaciones y encabezen las organizaciones de los eventos a realizar en la Administración.

En este tema diferentes autores refieren a un liderazgo formal, el cual esta preestablecido por la organización y un liderazgo informal aquel que emerge en el grupo. Según la relación entre el líder y sus seguidores pueden existir varios tipos de liderazgo. Dictador, autocrático, democrático, paternalista, liberal. La eficiencia de la organización de la administración municipal depende de la conducta de liderazgo.

El liderazgo eficaz implica, entre otros, los rasgos de personalidad , la conducta del líder, las características y la conducta de los subordinados, los rasgos y la conducta del superior del líder, los objetivos de la empresa y el diseño de los puestos de trabajo.

(Si todos estos factores son favorables al líder, la eficacia óptima de éste estará prácticamente asegurada).

Existen diferentes teorías frente al liderazgo como rasgo de personalidad como la teoría del gran hombre que considera que el liderazgo es un rasgo unidimensional de personalidad, también existe la teoría de la malla gerencial propuesta por Blake y Mouton en 1964, parte del supuesto de que existen dos dimensiones de gran importancia para la consecución de un liderazgo efectivo, que se establecen en función de la conducta del líder y se basa en los intereses por la producción y la eficacia del jefe, aumenta si adopta con la misma intensidad los diferentes estilos de dirección, es decir, si adopta el comportamiento de dirección en punto medio.

El Liderazgo desde un enfoque humanista siendo Douglas McGregor su principal teórico, describió dos concepciones de la naturaleza humana que conducen a estrategias divergentes de dirección de personas, a prácticas y políticas de personal muy distantes, denominadas teoría X y teoría Y.

Sin embargo para que las diferentes secretarías actúen de manera uniforme y es indispensable que la secretaria de gobierno municipal, quien proporciona a su vez la debida orientación, las normas y los procedimientos sobre cómo administrar su talento humano, además debe prestar los servicios especializados de reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos etc. Por lo tanto debe estar integrada por personas especializadas en este tipo de servicios.

La administración Municipal de La Primavera - Vichada debe tener presente que un buen sistema de Administración del Talento Humano está compuesto por cinco subsistemas interdependientes establecidos por Chiavenato que son:

- 1) Subsistema de Integración con las funciones de reclutamiento y selección.
- 2) Subsistema de Organización del Talento Humano con las funciones de inducción, análisis y descripción de puestos, planeación y ubicación del talento humano, plan de vida y de carrera y evaluación del desempeño.
- 3) Subsistema de retención con las funciones de Administración de sueldos y salarios, planes de prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo, y relaciones laborales.
- 4) Subsistema de desarrollo con las funciones de capacitación y desarrollo de recursos humanos.
- 5) Subsistema de auditoría con las funciones de banco de datos, sistemas de información y auditoria del talento humano.

De acuerdo a estas especificaciones generales se hace necesario retomar algunas funciones que por su carácter influirán significativamente en el clima organizacional:

- ***Inducción o socialización.*** Esta debe iniciar desde el proceso de selección cuando al futuro candidato se le da información general y clara de la institución respecto a la cultura organizacional, las actividades que se desarrollan, las recompensas, el estilo de dirección etc. La inducción debe continuar aun después de vinculado a la institución para proveerle al nuevo miembro un ambiente

favorable y acogedor; a la vez Esta deberá ser general y específica. La general debe familiarizar al colaborador con el lenguaje, usos y costumbres de la institución explicando la estructura de la organización, los servicios que presta, la misión, visión, objetivos, valores, normas y patrones de comportamiento. La específica debe hacer alusión a todas aquellas formas y funciones de su área y cargo específico.

Finalmente este proceso de inducción deberá ser evaluado y establecer plan de seguimiento para garantizar que realmente este sí se logra. Logrando este objetivo se podrá obtener un efecto positivo en el clima, ya que es la manera como el nuevo colaborador se siente recibido por la administración, desde este momento comenzará a sentirse apreciado y valorado por esta entidad y por ende generando una apertura hacia el sentido de pertenencia y colaboración con la entidad o generando lo contrario.

Igualmente se deben hacer procesos permanentes de re inducción por los constantes cambios en los procesos administrativos o de rotación de funciones que puede tener la entidad.

- ***Diseño de puestos de trabajo:*** Aunque existen unas especificaciones del puesto de trabajo con las funciones y procedimientos, es necesario tener en cuenta que las posibilidades de obtener mejores resultados de las persona y del trabajo aumentan cuando estas consideran su trabajo como

algo significativo y valioso, cuando se siente responsable de los resultados del trabajo y cuando la persona sabe los resultados que obtiene al hacer ese trabajo. En este sentido Chiavenato estableció que “Cada puesto debe ser diseñado con la intención de reunir cinco dimensiones esenciales: Variedad, autonomía, significado de la tarea, identificación y retroalimentación, las cuales crean las condiciones para que el ocupante del puesto encuentre motivación y satisfacción en el cargo, sienta mayor autonomía y autocontrol.” (Ibid., P.211:213).

- ***Evaluación del desempeño***: Es un instrumento para mejorar los resultados del talento humano en la organización, por lo tanto debe ser planeada, coordinada y desarrollada en forma adecuada para que produzca los beneficios para el colaborador y para la institución. Permitirá que las personas al interior de la Administración Municipal sean retroalimentadas para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y autocontrol capacitándolas para que puedan alcanzar mejor los objetivos propuestos.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar y ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la entidad considerando tanto los objetivos de la organización como los objetivos de los individuos.



En cuanto al tema de higiene y Seguridad Laboral se debe tener en cuenta las siguientes condiciones del trabajo: Iluminación, ruido, temperatura, duración de la jornada laboral, periodos de descanso, organización informal (celebraciones), relaciones, status, recreación, esparcimiento para el colaborador y su familia.

Capacitación y desarrollo del Talento humano. Se parte del hecho de saber que las personas tienen una gran capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones.

La Alcaldía Municipal debe pensar en una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. Esta capacitación y desarrollo de personal debe estar basado en un proceso planeado porque la capacitación toma en cuenta la planeación estratégica de la organización, la cual sirve de base en la preparación de los colaboradores para el futuro.

- Debe ser intencional porque busca alcanzar objetivos de corto, mediano y largo plazo por medio de cambios en la conducta que impulsen las transformaciones que se le exigen a entidad.
- Debe ser proactivo porque está dirigido hacia adelante, hacia el futuro y el destino de la institución y de las personas que laboran en ella.
- Se debe basar en el consenso, porque no es impuesta de la cima para abajo, sino con la consulta y de acuerdo con las aspiraciones de los empleados.

La capacitación juega un papel fundamental, donde se propone la construcción de actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas, las habilidades en el desarrollo organizacional. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de vida y carrera.

Para este propósito de educación se toma el Sistema de educación Comportamental o metodología (SEC), Se trabaja a través de la lúdica como un proceso inherente al desarrollo humano en todas sus dimensiones psíquica, social, cultural y biológica, siendo entonces la actividad lúdica un medio educativo. Para el jugador el placer es siempre un fin, para el educador es un medio. A pesar de ser una actividad tan antigua como la humanidad, su poder educativo no fue tomado en consideración hasta que estudios posteriores realizados por grandes pedagogos como Spencer, Montessori y Rosseau, entre otros, demostraron su efectividad como instrumento educativo.

En las dinámicas grupales lúdicas, se utilizan los juegos, los cuales siempre están presentes en las diferentes etapas de los procesos de aprendizaje del ser humano. El valor educativo, que el juego tiene en las etapas preescolares y en la escuela en general, es claro y evidente, pero muchas personas aún no reconocen al juego como detonador del aprendizaje. Para muchos el jugar equivale a perder el tiempo, y no están equivocados si en la aplicación del juego no hay estructura, sentido y contenido. Las actividades lúdicas pueden estar presentes inclusive en la edad adulta y ser muy

constructivas si se les aplica bajo la metodología del aprendizaje por experiencias, conscientes de que los seres humanos se mantiene en un continuo proceso de aprendizaje desde que nacen y permanentemente mientras se existe.

En la metodología (SEC), los ambientes y actividades lúdicas en los adultos, se conoce como la metodología del aprendizaje por medio de experiencias, cumplen una doble finalidad: contribuir al desarrollo de las habilidades y competencias de los individuos involucrados en los procesos de aprendizaje y lograr una atmósfera creativa en una comunión de objetivos, para convertirse en instrumentos eficientes en el desarrollo de los mencionados procesos de aprendizaje, que conllevan a la productividad del individuo y del equipo, en un entorno gratificante.

Además, es necesario que en los adultos provoquen sorpresa, motivación y entretenimiento a fin de garantizar la estabilidad emocional y el nivel de participación en el desarrollo de las actividades. Y por último esta la auditoria del talento humano que es el control para asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo, la entidad no funciona con eficiencia.

Existen gran variedad de medios y estrategias con los cuales la institución intenta controlar la conducta de las personas y encuadrarlas dentro de su conveniencia, objetivos y expectativas. El problema está en el hecho de que, cuantos más mecanismos de control utilice tanto menor es el grado de libertad de acción y de autonomía de las personas. Cuando los controles son rígidos y severos, la reacción natural de las personas es a

rebelarse, no aceptarlos y rechazarlos. El ideal es crear formas de control que sean constructivas y que conduzcan libre y sanamente a las personas hacia los objetivos propuestos por la institución y que deje espacio para la consecución de los objetivos individuales y la satisfacción de las expectativas personales, en este sentido los equipos son sumamente recomendables porque sustituyen el control burocrático por el grupal.

De otro lado la educación o formación no pueden ser el único elemento presente que garantice el mejoramiento del clima organizacional, también es de gran importancia realizar una mirada a las tendencias actuales sobre el manejo del talento humano en la Organización que se orienta a buscar calidad de vida en el trabajo, ya que esta representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización.

La calidad de vida en la organización implica una variedad de factores que tienen que ver con la satisfacción del trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones ofrecidas, las relaciones humanas dentro del grupo y la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad para decidir, las posibilidades de participar y otros aspectos similares. Todo eso no solo implica elementos intrínsecos al puesto, sino también los elementos extrínsecos y contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral.

Con esta propuesta se espera aportar a las iniciativas de mejoramiento continuo que invita a hacer el Direccionamiento Estratégico de la institución, en busca de crear mejores condiciones y de lograr cumplir la misión, visión, objetivos y compromisos institucionales sino también los individuales de cada uno de los colaboradores que hacen parte de la Administración Municipal de La Primavera - Vichada, logrando así el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios, como lo establece el eslogan del plan de desarrollo municipal.

## CONCLUSIONES

En general, el clima laboral que se percibe al interior de la Administración Municipal de La Primavera - Vichada, es de un ambiente regular, Con una calificación ni muy alta ni muy baja.

- Se evidencia la existencia de micro climas por cada Secretaria o área estudiada.
- Los servidores sienten que existe una regular relación con el equipo de trabajo, el cual se deben reforzar mediante capacitación y otras técnicas como factores como relaciones entre jefes, liderazgo, comunicación, aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, riesgo y bienestar de satisfacción por los recursos, y remuneración quienes se encuentran con una calificación media. Los demás factores evaluados presentan una alta satisfacción por lo tanto el esfuerzo a realizarse debe centrarse en el mantenimiento del mismo.
- Se puede concluir que la mayor fortaleza para la Administración Municipal de La Primavera - Vichada es contar con un buen equipo de trabajo, quienes al interior manejan excelentes relaciones, pero igualmente su mayor debilidad está dada por el

factor aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, la cual obtuvo la más baja calificación.

· La propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de La Primavera – Vichada ha presentado, evidencia la necesidad del fortalecimiento del proceso de gestión del talento humano y el aseguramiento de la calidad.

· Se concluye finalmente desde la pregunta de investigación y los objetivos establecidos que el compromiso de cambio nace desde el nivel gerencial.

## **RECOMENDACIONES**

Reconociendo la importancia de una permanente capacitación en diversos temas para el equipo de trabajo, esta debe estar sujeta a un plan de capacitación a mediano y largo plazo, que garantice su continuidad aun en los cambios de periodos de gobierno, donde los procesos pueden sufrir fracturas en su continuidad, en esta planeación se deberán tener en cuenta algunos aspectos detectados al interior como realizarse de acuerdo a las necesidades de entrenamiento del personal (perfil del cargo) y la filosofía de la administración y/o Alcaldía, ser extensivos a todo el personal de la entidad, programarse en horarios donde no se dividan las jornadas laborales y evitar programarse en fechas de cierre de mes, ya que en este periodo las cargas laborales se incrementan dificultando la asistencia a capacitaciones.

- Contar dentro de la Administración con un profesional en el área de la psicología quienes podrán prestar asesoría constante.
- Continuar haciendo investigación que permita mejorar cada vez más los distintos procesos de la institución.



- Se deben involucrar a las familias de los funcionarios en diferentes programas de capacitación y bienestar, convirtiéndose en un incentivo que genera mayor sentido de pertenencia con la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

ACHURY y Maldonado (1984). La participación del empleado en relación con su percepción del clima organizacional, un estudio exploratorio sobre calidad.

ÁLVAREZ, G. (1992). El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. Revista interamericana De psicología ocupacional Vol. 11( 1 y 2). Págs. 51 –79.

ÁLVAREZ, G. (1992). La percepción de la organización: clave para la gestión organizacional. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11 (1 y 2). Págs. 101 –119.

BRUNET, L. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

CHIAVENATO Adalberto, I. (1995). Introducción a la teoría general de la Administración. México: Mc Graw Hill.

CHIAVENATO Adalberto. Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 2007 octava edición.

DEPARTAMENTO Administrativo de la Función Pública (DAFP), clima organizacional, Santafé de Bogotá, 2001, 12p.

DIAZ Pinilla Mariela & Gestión Humana Colombia, Clima 18, barranquilla Colombia, 2008, 4p

DUQUE, Londoño Isis. Propuesta de mejoramiento del clima laboral del cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación seccional Pereira, tesis de grado. 2008.

Universidad Tecnológica de Pereira.

GOMEZ y Cols. Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.2001.

GÓMEZ Rada Carlos Alberto, Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Acta colombiana de psicología 11,97113,04.

JONSON, W., Dixon.P, Y Edens. The components of school climate: a theoretical analysis of the Charles F. Kettering ltd. Psychology: a journal of human behavior. 29(2) 2636.

TORO, F. (1992). Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología organizacional. Medellín: Cincel.